

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

Дарина САПАНЧУК
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконала: здобувачка вищої освіти гр. МНЗ-51

Дарина САПАНЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Ліна Мельничук

науковий ступінь, вчене звання Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Ольга ГУСЄВА

науковий ступінь, вчене звання Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Сапанчук Дарина Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Роль лідерства у досягненні стратегічних цілей організації

керівник кваліфікаційної роботи Ліна Мельничук, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 19 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Законодавчі та нормативні акти, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТзОВ «Золотий вік».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління рентабельністю підприємства...

Розділ 2. Аналіз рентабельності діяльності підприємства ТзОВ «Золотий вік»

Розділ 3. Шляхи підвищення рентабельності діяльності підприємства ТзОВ «Золотий вік»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	19.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	18.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	20.06.2025	

Здобувачка вищої освіти

(підпис)

Дарина САПАНЧУК
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Ліна Мельничук

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЛІ ЛІДЕРСТВА У ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Поняття та сутність лідерства у менеджменті	9
1.2. Характеристика, принципи та класифікація лідерства в організації	18
1.3. Стратегічне лідерство у системі управління організацією	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТЗОВ «ЗОЛОТИЙ ВІК»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «Золотий вік»	38
2.2. Аналіз стратегічних цілей ТЗОВ «Золотий вік»	47
2.3. Оцінка впливу лідерства на досягнення стратегічних цілей ТЗОВ «Золотий вік»	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА В ТЗОВ «ЗОЛОТИЙ ВІК» ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ	65
3.1. Напрями розвитку лідерського потенціалу ТЗОВ «Золотий вік»	65
3.2. Заходи підвищення ефективності лідерства для досягнення стратегічних цілей ТЗОВ «Золотий вік»	72
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де глобалізація, цифровізація та інновації кардинально змінюють підходи до управління, все більшого значення набуває лідерство як стратегічний інструмент. Організації стикаються з новими викликами, які потребують не лише гнучких структур, а й сильного лідерського потенціалу, здатного забезпечити ефективну адаптацію до змін. У зв'язку з цим постає необхідність поглибленого аналізу ролі лідерства в процесі досягнення довгострокових цілей підприємства.

Лідери сучасних організацій повинні не лише керувати процесами, а й надихати, об'єднувати колектив навколо спільного бачення, сприяти розвитку корпоративної культури та забезпечувати інноваційне середовище. Саме лідери виступають рушійною силою змін, формують стратегічне мислення в команді та впливають на організаційну ефективність загалом. Тому вивчення лідерських якостей, стилів і підходів є важливим для формування дієвих управлінських стратегій.

Стратегічні цілі організації спрямовані на довгостроковий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання ресурсів. Досягнення цих цілей потребує не лише детального планування, але й високого рівня відповідальності з боку керівництва. У цьому контексті лідерство виступає як рушійна сила, що трансформує стратегічні плани в конкретні дії, забезпечує контроль за їх виконанням та оперативну корекцію в разі потреби.

Особливо актуальним є дослідження лідерства в умовах трансформаційних змін, коли від здатності керівника реагувати на виклики часу залежить успішність реалізації стратегічних планів. У таких умовах лідер повинен демонструвати гнучкість, бачення майбутнього, уміння ухвалювати нестандартні рішення та залучати команду до активної участі в досягненні

цілей. Це зумовлює потребу в дослідженні саме ролі лідерства в стратегічному управлінні.

Проблематика лідерства є об'єктом уваги багатьох науковців як вітчизняного, так і зарубіжного наукового простору. Вагомий внесок у розвиток теорії лідерства здійснили Л. Артеменко [1], С. Бестужева [2], І. Білецька [3], які досліджували стилі лідерства, а також О. Бінерт [4], А. Волошин [7], О. Гавриш [8], Ю. Грищенко [13], які розробили концепції трансформаційного та транзакційного лідерства. Значну увагу питанням впливу лідерства на ефективність організацій приділяли також Т. Десятов [15], В. Краковська [18], І. Маркіна [23], Л. Мартинова [25]. Проблеми лідерства розглядаються у працях Д. Мосійчук [27], І. Олійник [29], С. Пермінової [30], А. Прочан [33], І. Семенча [34] В. Сисоєва [35], Г. Темченко [39], Л. Шутько [45], які аналізують особливості лідерської діяльності в контексті стратегічного управління.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є визначити роль лідерства у процесі досягнення стратегічних цілей організації та розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності лідерства в ТзОВ «Золотий вік».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

1. охарактеризувати поняття та сутність лідерства у менеджменті;
2. визначити роль лідерства в досягненні стратегічних цілей організації;
3. надати організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Золотий вік»;
4. здійснити аналіз стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік»;
5. надати оцінку впливу лідерства на досягнення стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік»;
6. розробити напрями розвитку лідерського потенціалу ТзОВ «Золотий вік»;
7. розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності лідерства для досягнення стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік».

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес управління організацією в умовах реалізації стратегічних цілей.

Предметом роботи є роль лідерства як інструменту досягнення стратегічних цілей у діяльності ТзОВ «Золотий вік».

Методи дослідження. У кваліфікаційній бакалаврській роботі використані наступні методи дослідження: теоретичний аналіз, порівняння, систематизація, групування, узагальнення, класифікація, розрахунково-аналітичні методи (економічний метод, статистичний метод, управлінський аналіз, порівняльний аналіз, динамічний метод).

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих у дослідженні рекомендацій щодо підвищення ефективності лідерства в ТзОВ «Золотий вік» для досягнення його стратегічних цілей. Результати економічного та управлінського аналізу можуть бути використані керівництвом компанії для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу, покращення комунікації, оптимізацію процесів делегування повноважень та мотивації персоналу.

Запропоновані заходи сприяють підвищенню загальної ефективності управління, адаптації до сучасних викликів ринку та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні матеріали, зокрема наукові статті, монографії, тези з вітчизняних та зарубіжних видань, присвячені питанням лідерства та стратегічного управління. У практичній частині дослідження було використано фінансову звітність ТзОВ «Золотий вік» за 2022–2024 роки, а також внутрішні документи підприємства, що містять інформацію про стратегічні цілі компанії, логотип як елемент корпоративної ідентичності, організаційну структуру та особливості управлінської діяльності.

Для формулювання практичних рекомендацій були також використані матеріали сучасних освітніх платформ – українських та зарубіжних, які висвітлюють актуальні підходи до розвитку лідерських компетенцій, командної

взаємодії та ефективного прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЛІ ЛІДЕРСТВА У ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність лідерства у менеджменті

Лідерство в організації є складним і багатогранним явищем, яке має численні трактування. Науковці постійно розвивають нові підходи до розуміння цього процесу, вносячи різні аспекти в його аналіз. Однак, на сьогоднішній день, не існує єдиного і універсального визначення, яке б чітко окреслювало вплив лідерства на ефективність організації, соціально-трудова та економічні процеси.

Згідно з Оксфордським словником, термін «лідер» виник у XVIII столітті і вживався для позначення «авторитетної особи в соціальній організації або групі, чия особистісна впливовість дозволяє йому відігравати важливу роль у соціальних процесах, регулюванні взаємодії всередині колективу чи суспільства; це людина, яка має здатність впливати на інших з метою об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей, що відповідають інтересам спільноти» [45, с. 62].

Наукове визначення терміну «лідер» було запропоновано у 1948 році провідним фахівцем у галузі досліджень лідерства Р. М. Стогділлом. Лідер – це особа, яка бере на себе ініціативу або делегує завдання членам групи так, щоб кожен мав можливість проявити ініціативу. Це людина, яка чітко бачить мету та шляхи її досягнення, а також володіє необхідними силами та можливостями для її реалізації [2, с. 807].

Ю. Грищенко та О. Пашенка, розглядають лідерство як процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації та управління груповою діяльністю, що формується завдяки ініціативі окремих учасників. Воно виконує функцію механізму реалізації влади в системі міжособистісних відносин, де важливу роль відіграють авторитет лідера, ієрархія та взаємодія між членами групи. Таким чином, лідерство можна визначити як процес психологічного впливу, що формує структуру та динаміку групової взаємодії, а також як

особистісну характеристику, яка відображає здатність індивіда спрямовувати й координувати діяльність інших [13, с. 107].

Ж. Крисько вважає, що справжній лідер – це людина, яка постійно розширює свої компетенції, швидко адаптується до змін і вибудовує міцні довірчі стосунки в колективі, спираючись на командну співпрацю та етичні принципи. У сучасному світі лідерство поєднує стратегічне бачення, стійкість до викликів та здатність генерувати й упроваджувати інновації [21].

За визначенням Н. Кириченко та Л. Алещенко, лідерство – це процес застосування індивідом своїх природних, набутих і розвинених здібностей у сфері управління. Воно визначається ефективністю впливу керівника та його здатністю мотивувати персонал до самовідданої й творчої праці, максимально розкриваючи їхній трудовий потенціал. Лідер сприяє довготривалому, сумлінному виконанню обов'язків співробітниками та стимулює їх до досягнення стратегічних цілей організації [20].

Г. Темченко та І. Боднар пропонують інше розуміння лідерства, визначаючи лідера як члена групи, який природно займає позицію неофіційного керівника в ситуаціях, що мають особливе значення, з метою організації спільної роботи для досягнення спільної мети швидше та ефективніше. Лідер у цьому контексті виступає як стратег, здатний оцінити і зрозуміти фактори, що виходять за межі підприємства. Згідно з думкою деяких дослідників, лідерство є необхідним для досягнення цілей з мінімальними втратами [39, с. 110].

Деякі науковці визначають лідера як члена групи, який спонтанно бере на себе роль неофіційного керівника в умовах певної значущої ситуації, сприяючи організації спільної діяльності для досягнення мети найефективнішим шляхом. Лідер виконує функцію стратега, здатного оцінити зовнішнє середовище та прийняти оптимальні рішення. На думку цих дослідників, лідерство відіграє важливу роль у процесі досягнення цілей із мінімальними втратами, допомагаючи згуртувати групу та забезпечити її ефективну взаємодію.

Лідер є уособленням єдності та прикладом для наслідування в групі. Зазвичай він з'являється природно, часто з-поміж самих членів колективу, і

отримує підтримку з боку послідовників. Потужність лідерського впливу залежить від того, наскільки послідовники готові сприйняти та реалізувати ідеї, які пропонує лідер. Влада та здатність впливати є основними аспектами діяльності лідера [4, с. 42].

На основі аналізу підходів до визначення поняття «лідер» було здійснено їх узагальнення на рис. 1.1.

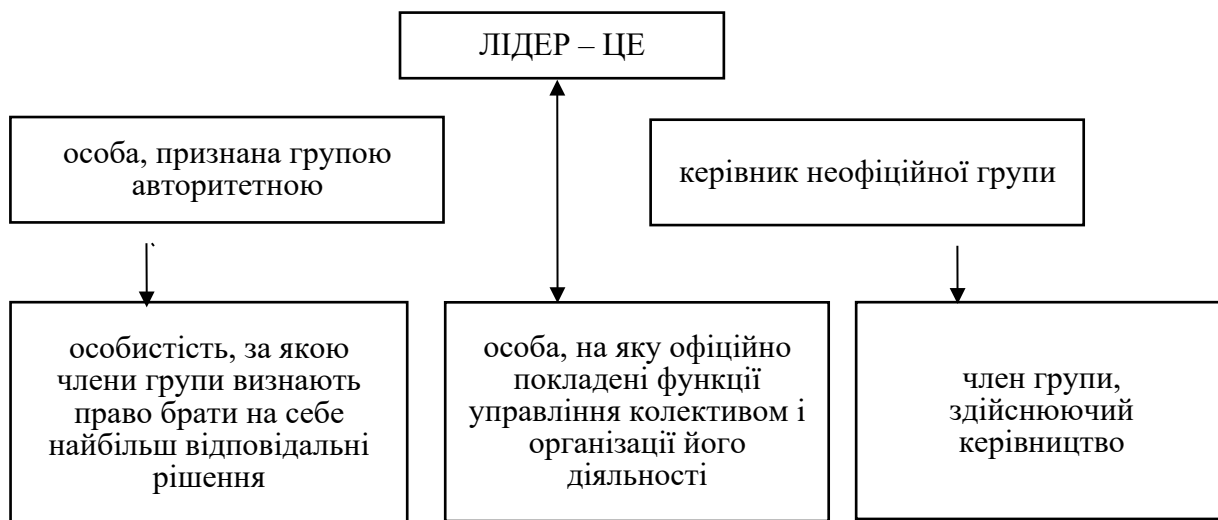


Рис. 1.1. Визначення поняття «Лідер» на основі наукових підходів

Джерело: складено автором за [3,5]

Отже, узагальнивши підходи до визначення поняття «лідерство», можемо зробити висновок, що лідерство в організаціях – це процес впливу на колектив з метою досягнення спільних цілей і ефективної роботи. Лідер не тільки координує дії співробітників, але й мотивує їх, допомагає в розвитку та впроваджує інновації. Успішне лідерство передбачає здатність до прийняття рішень, організаційних змін і підтримки позитивного клімату в колективі. Лідер також має бути прикладом для наслідування, адже його поведінка і підхід до роботи впливають на атмосферу в організації.

У сучасних умовах лідерство є ключовим фактором для досягнення високих стандартів управління та формування особистостей, здатних досягати значних результатів завдяки своїм винятковим здібностям. Лідерство відіграє

важливу роль у вдосконаленні організаційної структури підприємства, а також мотивує до руху вперед для досягнення стратегічних цілей.

Розвиток лідерських компетенцій відбувається через кілька етапів, кожен з яких сприяє розкриттю потенціалу особистості та вдосконаленню її здатностей у керівництві. На першому етапі важливими є базові якості, такі як наполегливість, бажання досягати розвитку, вмотивованість і самодисципліна, що формують основу для подальшого вдосконалення. Другий етап включає здатність адаптуватися до різних ситуацій і брати на себе відповідальність, проявляючи лідерські риси під час взаємодії з іншими. Третій етап полягає у вмінні надихати команду, ставити амбіційні цілі та підтримувати їх досягнення, а також нести відповідальність за результати діяльності. На четвертому етапі лідер здатний розробляти стратегічні плани розвитку організації та координувати дії всіх учасників, забезпечуючи ефективну співпрацю та досягнення цілей [5, с. 665].

Сутність лідерства полягає в тому, що лідер отримує визнання від своїх послідовників тільки тоді, коли демонструє свою компетентність та приносить їм цінність. Він здобуває свою владу завдяки підтримці послідовників і, щоб утримувати цю владу, повинен забезпечувати можливості для задоволення їхніх потреб. В свою чергу, послідовники відповідають підтримкою лідера, задовольняючи його потребу у владі [53].

Пітер Сенге виділяє три основні типи лідерів, кожен із яких відіграє важливу роль у функціонуванні організації. Перший тип – це лідери, які займають керівні посади та визначають загальний напрямок розвитку компанії чи установи. Другий – менеджери, що реалізують стратегію на практиці та координують роботу на місцях. Третій тип – активні співробітники, які, не займаючи офіційних керівних посад, підтримують мотивацію колективу, сприяють збереженню командного духу та забезпечують безперервний розвиток організації, навіть за відсутності менеджерів [36, с. 43].

Лідерство здійснюється через виконання різних функцій. Зазвичай виділяють шість основних функцій лідерства, які охоплюють такі етапи їх реалізації:

1. аналіз і визначення цілей, тобто постановка мети;
2. розробка альтернативних планів для діяльності, тобто процес планування;
3. ухвалення конкретних рішень відповідно до ситуації;
4. організація особистої трудової діяльності, орієнтованої на досягнення поставлених завдань – організація процесу лідерства;
5. контроль та самоконтроль виконання завдань, їх коригування;
6. комунікація та забезпечення необхідною інформацією, функція, що необхідна на всіх етапах [24, с. 68].

Принципи лідерства в управлінні відображені на рис. 1.2.

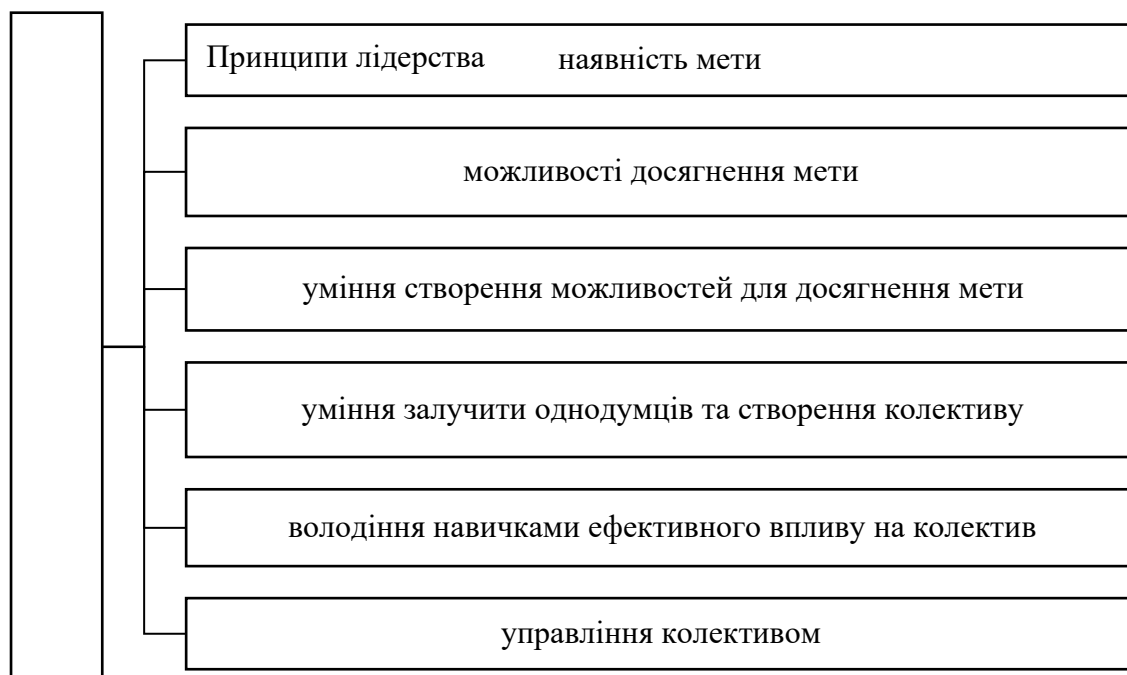


Рис. 1.2. Основні принципи лідерства в менеджменті

Джерело: складено автором за [10, с. 13]

Щоб стати ефективним лідером, необхідно мати широкий набір знань та навичок. Важливо мати здатність швидко адаптуватися до різних ситуацій, ухвалювати правильні рішення та враховувати інтереси підлеглих [34, с. 345].

Дії та поведінка лідера можуть бути визначені такими чинниками:

1. Основні переконання, якими керується лідер;
 2. Стиль лідерства, що застосовує лідер;
 3. Мотиви, які сприяють прийняттю рішень лідером;
 4. Способи реагування лідера на стресові ситуації та тиск;
 5. Початкові етапи кар'єри лідера та їх вплив на подальше управлінське становище;
 6. Попередній досвід лідера, який формує його підходи до управління;
 7. Контекст або середовище, в якому здійснюється лідерська діяльність
- [11, с. 50].

Класифікація лідерства представлена на рис. 1.3.

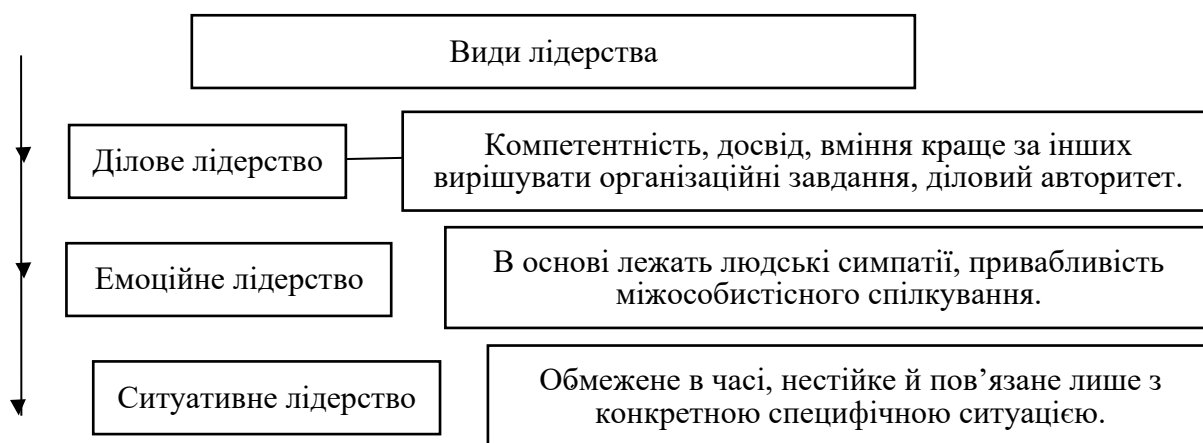


Рис. 1.3. Класифікація лідерства в менеджменті

Джерело: складено автором за [23, с. 89]

Лідерство може проявлятися з різним ступенем інтенсивності:

1. Високий рівень – наявність яскраво виражених лідерських якостей.
 2. Середній рівень – ці риси проявляються переважно у критичних або значущих для особистості ситуаціях.
 3. Низький рівень – відзначається високою конформністю особистості
- [37, с. 837].

Лідерство може бути як формальним, так і неформальним. Формальні лідери займають офіційні посади в організації, їх призначають або обирають

для виконання визначених функцій. Вони представляють інтереси організації та забезпечують її стабільність і розвиток. Неформальні лідери, з іншого боку, мають значний авторитет серед членів групи, але не займають офіційних посад. Вони можуть впливати на колектив завдяки своїм особистісним якостям, переконливості та здатності мотивувати інших, хоча їх вплив обмежується певними умовами чи ситуаціями [1, с. 77].

Порівняльна характеристика формального та неформального лідера наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика формального та неформального лідерства в організації

Загальне для формального лідерства та неформального	Відмінне для формального лідерства	Відмінне для неформального лідерства
Здійснюється через процеси соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Формальне та неформальне лідерство є засобами організації відносин членів соціальних груп	Переважно соціальні відносини	Переважно психологічні відносини
Характеризуються визначеною системою субординації	Підпорядкування, що офіційно закріплене	Підпорядкування, що не закріплене офіційно
Лідер може стати формальним, або формальний лідер може стати неформальним	Влада формального лідера підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада неформального лідера підсилюється наданням формальних повноважень

Складено автором на основі: [53]

Оптимальним варіантом є поєднання офіційного і неофіційного лідерства, коли керівник визнається групою як лідер. Це дозволяє йому використовувати як формальні повноваження, так і неформальний вплив на команду. Коли ж ролі керівника і лідера не збігаються, можуть виникнути проблеми з задоволенням роботою та збільшення конфліктності.

Форми лідерства можуть суттєво відрізнятися. Виділяють такі основні типи:

1. «Бунтарі» – ініціюють протестні рухи та виступають проти усталених норм, проте не завжди здатні надовго утримувати увагу та вести людей далі.

2. Емоційні лідери – отримують підтримку завдяки симпатії та довірі групи.

3. «Тактики» (кар’єристи) – мають добре продуману стратегію здобуття й утримання влади. Такі особи можуть бути досить небезпечними, оскільки не лише надихають інших, а й цілеспрямовано ведуть їх за собою, часто маючи опозиційну позицію.

4. «Організатори» – володіють аналітичним мисленням, вміють поєднувати найкращі якості інших типів лідерів та ефективно керувати великими групами людей [35, с. 16].

Успіх в лідерстві може мати циклічний характер (рис. 1.6). Циклічність є характерною рисою будь-яких соціально-економічних систем. Фази життєвого циклу лідера, як правило, повторюють цикл організації, в якій він реалізує себе та свої лідерські здібності, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі.



Рис. 1.4. Життєвий цикл лідера в організації

Складено автором на основі: [18, с. 101]

Лідерство є не лише важливим, а й необхідним компонентом у будь-якій організації. Його відсутність може призвести до значних фінансових витрат і зниження конкурентоспроможності. Існує думка, що лідерство можна замінити

надійною системою контролю, покарань і заохочень. Однак, без лідера, контроль стає більш жорстким, його доводиться здійснювати частіше, що забирає більше часу на постановку завдань і погіршує атмосферу в колективі. Це призводить до втрат у часі та людських ресурсах, необхідних для організації додаткового контролю. Погіршення клімату спричиняє високу плинність кадрів, що також негативно позначається на фінансових результатах. Загалом, усе це знижує ефективність організації. Тому лідерство є основою для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності в глобальному масштабі.

А. Прочан підкреслює, що серед соціальних якостей лідера важливими є стресостійкість, вміння вести команду, створювати сприятливу атмосферу в колективі, доступність, індивідуальний підхід до кожного члена команди, готовність до конструктивного діалогу, здатність підтримувати, мотивувати та переконувати, вирішувати конфлікти і викликати довіру для формування згуртованої команди [33, с. 34].

Основні риси, що слугують орієнтирами для формування ефективного лідерства, наведені на рис. 1.4.

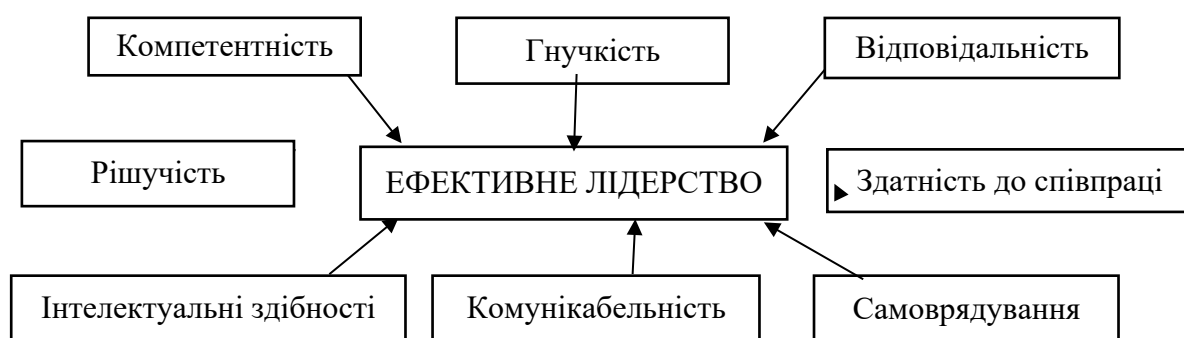


Рис. 1.5 Риси ефективного лідерства

Складено автором на основі: [31, с. 185]

Ефективний лідер у своїй діяльності має враховувати основні потреби колективу, що відображаються у спільних цілях, згуртованості команди та індивідуальних інтересах кожного учасника. Ці аспекти тісно взаємопов'язані

та можуть сприяти як позитивним змінам, так і викликати труднощі. Якщо організація не зможе реалізувати поставлені завдання, це може призвести до її дезінтеграції, що негативно позначиться і на окремих її членах, оскільки їхні особисті прагнення до фінансової стабільності, безпеки, визнання та професійного зростання значною мірою залежать від загального успіху. Лідер відіграє ключову роль у визначенні напрямку розвитку та підтримці команди, навіть якщо конкретні кроки ще не повністю окреслені. У кризових ситуаціях він не лише організовує роботу, а й зберігає єдність колективу, підтримує моральний стан і виявляє турботу про кожного, усвідомлюючи, що ефективне управління передбачає не лише досягнення стратегічних цілей, а й увагу до людського фактору [11, с. 109].

Отже, лідерство у менеджменті є важливим процесом, який забезпечує ефективну організацію і досягнення цілей через вплив на інших членів колективу. Лідер, відповідно до наукових підходів, є особою, яка здатна ініціювати дії, делегувати завдання, мотивувати та координувати роботу групи для досягнення спільних цілей. У сучасних умовах лідерство також включає етичні принципи, командну співпрацю та здатність до інновацій, що забезпечує стабільний розвиток організації.

1.2 Характеристика, принципи та класифікація лідерства в організації

Лідерство становить фундаментальний аспект управління сучасною організацією, виступаючи рушійною силою інноваційного розвитку, організаційних трансформацій та досягнення стратегічних цілей. Концептуальний аналіз природи лідерства дозволяє констатувати багатоаспектність даного феномену, який інтегрує психологічні, соціальні, управлінські та культурні компоненти. На відміну від формалізованого керівництва, лідерство відображає здатність індивіда здійснювати вплив на колектив без застосування примусу, формуючи добровільне слідування за

власним баченням та напрямом діяльності. Дослідження протягом останніх десятиліть демонструють стійку тенденцію до реконцептуалізації лідерства від індивідуалістичної парадигми до колективістської, від транзакційної до трансформаційної, від статичної до динамічної моделі [11]. Характеристики лідерства в організаційному контексті відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові характеристики лідерства в організації

Характеристика	Опис
Візійність	Здатність формувати чітке бачення майбутнього організації, яке мотивує та об'єднує колектив
Впливовість	Здатність змінювати погляди, поведінку та емоції інших людей без використання примусу чи формальної влади
Проактивність	Ініціативність у визначенні та вирішенні проблем, упереджувальне реагування на зміни зовнішнього середовища
Адаптивність	Гнучкість у виборі стилів та методів взаємодії відповідно до ситуації та потреб послідовників
Інноваційність	Орієнтація на нові ідеї, методи та підходи, здатність трансформувати наявні парадигми
Емоційний інтелект	Розуміння та управління власними емоціями та емоціями інших для досягнення організаційних цілей
Комунікативність	Здатність ефективно передавати інформацію, переконувати, надихати та мотивувати
Розвиваючий вплив	Сприяння особистісному та професійному зростанню послідовників, розкриттю їхнього потенціалу
Інтеграційність	Об'єднання різноманітних ідей, інтересів та зусиль у єдиний синергетичний результат
Автентичність	Відповідність поведінки декларованим цінностям, щирість та відкритість у взаємодії

Складено автором на основі: [53]

Лідерство як організаційний феномен функціонує на основі системи взаємопов'язаних принципів, які визначають ефективність впливу та стійкість отриманих результатів. Принципи лідерства являють собою фундаментальні положення, які регулюють лідерську поведінку та визначають характер взаємодії між лідером та послідовниками. Аналіз наукових досліджень дозволяє виокремити кілька базових принципів ефективного лідерства, які залишаються релевантними незалежно від контексту та організаційної специфіки.

Табл. 1.2 систематизує фундаментальні принципи лідерства, їх сутність та практичне значення для організаційної діяльності.

Принципи лідерства в організації

Принцип	Сутність	Практичне значення
Служіння	Пріоритезація потреб послідовників та організації над власними інтересами	Формування довіри, підвищення лояльності, розвиток культури взаємодопомоги
Цілісність	Інтеграція різних аспектів діяльності у єдиний стратегічний напрям	Узгодженість дій, системність розвитку, підвищення організаційної ефективності
Постійний розвиток	Неперервне вдосконалення лідерських якостей та компетенцій послідовників	Адаптивність до змін, інноваційність, конкурентоспроможність організації
Автентичність	Узгодженість між цінностями, переконаннями та діями лідера	Атмосфера довіри, психологічна безпека, етичність організаційних практик
Емпатія	Розуміння потреб, прагнень та мотивів послідовників	Індивідуалізований підхід до розвитку, емоційний зв'язок, висока залученість
Відповідальність	Прийняття повної відповідальності за результати та добробут послідовників	Культура відповідальності, готовність до ризику, стійкість у кризових ситуаціях
Адаптивність	Гнучкість у виборі стилів та методів відповідно до ситуації	Ефективне реагування на виклики, успішна імплементація змін, стресостійкість
Системність	Розуміння складних взаємозв'язків між елементами організації та середовищем	Стратегічне мислення, врахування довгострокових наслідків, холістичний підхід
Інноваційність	Підтримка нових ідей, експериментування та креативності	Конкурентні переваги, випереджаючий розвиток, адаптація до нових умов
Інклюзивність	Залучення різноманітних перспектив та талантів до процесу прийняття рішень	Різнорічність ідей, підвищення креативності, комплексність рішень

Складено автором на основі: [53]

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька основних критеріїв класифікації лідерства, які найбільш повно відображають його різноманітні аспекти та форми прояву в організаційному контексті. За формою виокремлюють формальне та неформальне лідерство. Формальне лідерство базується на офіційному статусі та повноваженнях, делегованих організаційною структурою, і передбачає наявність формальних важелів впливу та контролю. Неформальне лідерство виникає спонтанно, на основі визнання групою

особистісних якостей та компетенцій індивіда, і проявляється через неформальний вплив без застосування адміністративних ресурсів [2].

За стилем управління традиційно виділяють авторитарне, демократичне та ліберальне лідерство. Авторитарне лідерство характеризується високим рівнем централізації влади, одноосібним прийняттям рішень та жорстким контролем за їх виконанням. Демократичне лідерство передбачає залучення послідовників до процесу прийняття рішень, делегування повноважень та створення атмосфери співпраці та взаємної відповідальності. Ліберальне лідерство проявляється у мінімальному втручанні в діяльність послідовників, наданні їм високого рівня автономії та самостійності у вирішенні завдань [15]. За рівнем впливу розрізняють стратегічне, тактичне та операційне лідерство. Стратегічне лідерство фокусується на формуванні довгострокового бачення розвитку організації, визначенні ключових напрямів діяльності та забезпеченні адаптації до змін зовнішнього середовища. Тактичне лідерство спрямоване на імплементацію стратегічних рішень через формування середньострокових планів та координацію діяльності різних підрозділів. Операційне лідерство зосереджується на щоденному керівництві, вирішенні поточних завдань та забезпеченні ефективності операційних процесів [7].

За функціональною спрямованістю виокремлюють транзакційне та трансформаційне лідерство. Транзакційне лідерство базується на обміні цінностями між лідером та послідовниками, використанні системи винагород та покарань для досягнення бажаних результатів. За сферою впливу розрізняють індивідуальне, групове та організаційне лідерство. Індивідуальне лідерство фокусується на впливі на окремих індивідів, формуванні їхніх компетенцій та мотивації. Групове лідерство спрямоване на формування ефективної команди, розвиток групової динаміки та досягнення синергетичного ефекту від співпраці. Організаційне лідерство охоплює вплив на всю організацію як систему, формування корпоративної культури та забезпечення організаційних трансформацій [10].

За підходом до прийняття рішень виділяють директивне, консультативне, партисипативне та делегуюче лідерство. Директивне лідерство передбачає одноосібне прийняття рішень лідером без консультацій з послідовниками. Консультативне лідерство включає збір інформації та думок послідовників перед прийняттям рішення, яке залишається прерогативою лідера. Партисипативне лідерство характеризується спільним прийняттям рішень лідером та послідовниками на основі консенсусу чи компромісу. Делегуюче лідерство передбачає передачу права прийняття рішень послідовникам з наданням їм необхідних ресурсів та підтримки [22]. За характером розподілу повноважень розрізняють вертикальне та розподілене лідерство. Вертикальне лідерство базується на ієрархічній структурі, де лідерські функції зосереджені в руках однієї особи чи невеликої групи вищого керівництва. Розподілене лідерство передбачає дисперсію лідерських функцій між членами організації відповідно до їхніх компетенцій, ситуативних потреб та завдань, що вирішуються [21].

За джерелом влади виокремлюють експертне, харизматичне, позиційне та референтне лідерство. Експертне лідерство базується на визнанні професійних знань, навичок та досвіду індивіда, які дозволяють йому впливати на інших через надання цінних рекомендацій та рішень. Харизматичне лідерство виникає на основі особистісних якостей, які викликають захоплення, повагу та бажання наслідувати. Позиційне лідерство пов'язане з формальним статусом в організаційній ієрархії, який забезпечує доступ до ресурсів та важелів впливу. Референтне лідерство базується на особистій привабливості, здатності викликати симпатію та бажання ідентифікуватися з лідером [5]. За часовою орієнтацією розрізняють реактивне, проактивне та випереджаюче лідерство. Реактивне лідерство фокусується на реагуванні на зміни та виклики після їх виникнення, вирішенні проблем по мірі їх появи. Проактивне лідерство передбачає передбачення потенційних викликів та можливостей, підготовку до них та ініціювання змін до настання критичних ситуацій. Випереджаюче

лідерство орієнтоване на формування майбутнього через створення нових тенденцій, ринків, продуктів та бізнес-моделей [25].

Табл. 1.3 систематизує основні критерії класифікації лідерства та відповідні типи, які найбільш часто виокремлюються в науковій літературі та практичній діяльності організацій.

Таблиця 1.3

Класифікація типів лідерства в організації

Критерій класифікації	Типи лідерства	Ключові характеристики
Форма	Формальне	Базується на офіційному статусі та повноваженнях, делегованих організаційною структурою
	Неформальне	Виникає спонтанно, на основі визнання групою особистісних якостей та компетенцій індивіда
Стиль управління	Авторитарне	Висока централізація влади, одноосібне прийняття рішень, жорсткий контроль
	Демократичне	Залучення послідовників до прийняття рішень, делегування, атмосфера співпраці
	Ліберальне	Мінімальне втручання, висока автономія послідовників, відсутність жорсткого контролю
Рівень впливу	Стратегічне	Формування довгострокового бачення, ключових напрямів діяльності, адаптація до змін
	Тактичне	Імплементация стратегічних рішень, середньострокове планування, координація
	Операційне	Щоденне керівництво, вирішення поточних завдань, забезпечення операційної ефективності
Функціональна спрямованість	Транзакційне	Обмін цінностями, система винагород та покарань, фокус на результатах
	Трансформаційне	Перетворення цінностей та мотивів, особистий вплив, натхнення, інтелектуальна стимуляція
Сфера впливу	Індивідуальне	Вплив на окремих індивідів, формування компетенцій та мотивації
	Групове	Формування ефективної команди, розвиток групової динаміки, досягнення синергії
	Організаційне	Вплив на всю організацію, формування корпоративної культури, організаційні трансформації
Підхід до прийняття рішень	Директивне	Одноосібне прийняття рішень без консультацій
	Консультативне	Збір інформації та думок перед прийняттям рішення лідером
	Партисипативне	Спільне прийняття рішень на основі консенсусу чи компромісу
	Делегуюче	Передача права прийняття рішень послідовникам з наданням підтримки

Продовження табл. 1.3

Розподіл повноважень	Вертикальне	Лідерські функції зосереджені в руках однієї особи чи невеликої групи вищого керівництва
	Розподілене	Дисперсія лідерських функцій між членами організації відповідно до компетенцій та завдань
Джерело влади	Експертне	Базується на визнанні професійних знань, навичок та досвіду
	Харизматичне	Виникає на основі особистісних якостей, які викликають захоплення та бажання наслідувати
	Позиційне	Пов'язане з формальним статусом, який забезпечує доступ до ресурсів та важелів впливу
	Референтне	Базується на особистій привабливості та здатності викликати симпатію
Часова орієнтація	Реактивне	Фокус на реагуванні на зміни та виклики після їх виникнення
	Проактивне	Передбачення потенційних викликів та можливостей, підготовка до них
	Випереджаюче	Формування майбутнього через створення нових тенденцій, ринків, продуктів

Складено автором на основі: [11,12]

Організаційна ефективність значною мірою залежить від того, наскільки обраний стиль лідерства відповідає контекстуальним умовам, стратегічним цілям та особливостям персоналу. Порівняльний аналіз різних стилів лідерства дозволяє ідентифікувати їхні переваги, обмеження та ситуації, в яких вони демонструють найвищу ефективність. Транзакційне лідерство, яке базується на чіткому визначенні очікувань, стандартів діяльності та системі винагород за досягнення результатів, забезпечує стабільність, передбачуваність та контрольованість організаційних процесів. Даний стиль демонструє високу ефективність у ситуаціях, які вимагають дотримання стандартів якості, безпеки та нормативних вимог, а також при роботі з персоналом, який потребує чітких інструкцій та регулярного зворотного зв'язку [24].

Трансформаційне лідерство, орієнтоване на перетворення цінностей, установок та поведінки послідовників через особистий вплив, інтелектуальну стимуляцію та індивідуалізований підхід, сприяє розвитку інноваційної культури, підвищенню рівня мотивації та формуванню спільного бачення майбутнього. Даний стиль особливо ефективний у ситуаціях, які вимагають значних змін, переосмислення бізнес-моделі чи організаційної культури, а

також при роботі з висококваліфікованими професіоналами, які цінують автономію та можливості для творчості [1]. Сервант-лідерство, яке ставить на перше місце задоволення потреб та розвиток послідовників, сприяє формуванню атмосфери довіри, психологічної безпеки та взаємної підтримки. Даний стиль демонструє високу ефективність у ситуаціях, де критично важливими є командна робота, розвиток талантів та довгострокова відданість організації. Обмеження даного стилю пов'язані з ризиком втрати фокусу на результатах, складністю балансування між потребами різних стейкхолдерів та часом, необхідним для формування довірчих відносин [19].

Автентичне лідерство, що базується на самоусвідомленні, моральній цілісності та відкритості у стосунках, сприяє формуванню прозорої організаційної культури, високого рівня довіри та етичності бізнес-практик. Обмеження даного стилю пов'язані з високими вимогами до самосвідомості та емоційного інтелекту лідера, складністю балансування між автентичністю та професійними вимогами, а також культурними відмінностями у сприйнятті відкритості та прозорості [3]. Адаптивне лідерство, яке фокусується на діагностиці складних проблем, мобілізації системи для їх вирішення та створенні умов для навчання та адаптації, особливо ефективно в умовах високої невизначеності, швидких змін та комплексних викликів. Адаптивне лідерство вимагає високого рівня емоційної стійкості, системного мислення та здатності працювати з опором до змін, що може становити обмеження у ситуаціях, які потребують швидких та рішучих дій [20].

Порівняльний аналіз стилів лідерства представлено у табл. 1.4 (Додаток А).

Дослідження лідерства в організаційному контексті дозволяє виокремити кілька ключових трендів, які визначають напрями його розвитку та трансформації у відповідь на зміни бізнес-середовища, соціальних очікувань та технологічних можливостей. Цифрова трансформація створює нові вимоги до лідерських компетенцій, пов'язаних з розумінням технологічних можливостей, здатністю інтегрувати цифрові рішення в бізнес-процеси та керувати

віртуальними командами. Зростає значення дистанційного лідерства, яке передбачає здатність здійснювати вплив, формувати культуру та забезпечувати продуктивність команд без безпосередньої фізичної присутності [12].

Посилення невизначеності та складності бізнес-середовища актуалізує потребу в комплексному лідерстві, яке поєднує різні стилі та підходи відповідно до ситуативних вимог, стратегічних пріоритетів та особливостей персоналу. Комплексне лідерство передбачає здатність балансувати між стабільністю та змінами, між глобальними стандартами та локальною адаптацією, між технологічними інноваціями та гуманістичними цінностями [14].

Ефективне лідерство вимагає від керівників здатності гнучко адаптувати свій стиль до ситуативних вимог, стратегічних пріоритетів та особливостей персоналу, а також інтегрувати елементи різних підходів у цілісну лідерську практику. Розуміння багатоаспектності лідерства та його ключової ролі у забезпеченні організаційної ефективності дозволяє керівникам свідомо формувати та розвивати свій лідерський стиль, адаптуючи його до вимог сучасного бізнес-середовища та специфіки організаційного контексту.

1.3 Стратегічне лідерство у системі управління організацією

Стратегічне лідерство становить фундаментальний компонент управління сучасними організаціями, інтегруючи стратегічне мислення та лідерський вплив у цілісну систему забезпечення довгострокової результативності. На відміну від операційного чи тактичного лідерства, які фокусуються на вирішенні поточних завдань та досягненні середньострокових цілей, стратегічне лідерство охоплює формування візії майбутнього організації, визначення її місії, ключових цінностей та розвиток організаційних спроможностей для реалізації стратегічних намірів. Згідно з концепцією Хітта, Айрленда та Хоскіссона, стратегічне лідерство визначається як здатність передбачати, візуалізувати, підтримувати гнучкість, мислити стратегічно та

працювати з іншими для ініціювання змін, які забезпечуватимуть життєздатне майбутнє організації [8]. Фінкельштейн, Хамбрік та Канелла розглядають стратегічне лідерство як сукупність дій та рішень топ-менеджменту, які формують стратегічний напрям організації та впливають на досягнення її цілей [5].

Стратегічне лідерство відіграє ключову роль у трансформації абстрактних стратегічних концепцій у конкретні дії та результати через формування смислів, які резонують з цінностями та прагненнями персоналу. Згідно з дослідженнями Герстнера та Дея, ефективні стратегічні лідери здатні перетворювати стратегічні плани з формальних документів на "живі" орієнтири, які спрямовують щоденну діяльність персоналу та формують організаційні практики [7]. Вони досягають цього через узгодження стратегічних цілей з індивідуальними потребами та цінностями працівників, демонстрацію поведінки, яка відображає бажані стратегічні орієнтири, та створення системи зворотного зв'язку, яка пов'язує індивідуальні досягнення зі стратегічними результатами. Таким чином, стратегічне лідерство забезпечує трансмісію стратегічних намірів на операційний рівень, подолання розриву між формулюванням та імплементацією стратегії, який часто виступає причиною стратегічних невдач.

Функціональний аналіз стратегічного лідерства дозволяє виокремити його ключові ролі в управлінській системі організації. По-перше, стратегічне лідерство забезпечує формування стратегічного бачення, яке визначає бажаний майбутній стан організації та мобілізує ресурси для його досягнення. По-друге, воно спрямоване на розвиток стратегічних спроможностей організації, таких як організаційне навчання, гнучкість, інноваційність та здатність до співпраці, які забезпечують стійкі конкурентні переваги. По-третє, стратегічне лідерство формує організаційну культуру, яка підтримує реалізацію стратегічних ініціатив через розвиток спільних цінностей, норм та практик. По-четверте, воно забезпечує стратегічну комунікацію, яка формує розуміння стратегічних пріоритетів на всіх рівнях організації та залучає стейкхолдерів до стратегічного

діалогу. По-п'яте, стратегічне лідерство спрямоване на ефективне управління змінами, які необхідні для адаптації до нових викликів та реалізації стратегічних можливостей. Інтеграція цих функцій створює синергетичний ефект, який підвищує організаційну ефективність та забезпечує стійкість у динамічному середовищі.

Аналіз наукових джерел та практики успішних організацій дозволяє виокремити ключові компетенції стратегічного лідера, які інтегрують когнітивні, емоційні, соціальні та поведінкові аспекти. Стратегічне мислення, яке включає здатність аналізувати складні системи, виявляти приховані закономірності, передбачати майбутні тенденції та формувати цілісне бачення, виступає фундаментальною компетенцією, яка визначає якість стратегічних рішень. Системне розуміння бізнесу, включаючи знання галузевої специфіки, ринкової динаміки, технологічних трендів та організаційних процесів, забезпечує контекстуальну основу для стратегічного аналізу та прийняття рішень. Комунікативна компетентність, яка охоплює здатність артикулювати стратегічне бачення, переконувати стейкхолдерів, формувати організаційний наратив та забезпечувати ефективний зворотний зв'язок, відіграє критичну роль у трансляції стратегічних намірів на операційний рівень та формуванні спільного розуміння цілей.

Інноваційність, включаючи здатність генерувати нові ідеї, експериментувати з бізнес-моделями, стимулювати креативність персоналу та впроваджувати інноваційні рішення, виступає ключовою компетенцією, яка забезпечує адаптивність організації та її здатність створювати диференційовану цінність. Емоційний інтелект, який охоплює самоусвідомлення, саморегуляцію, емпатію та управління відносинами, забезпечує ефективну взаємодію з послідовниками, розвиток довірчих відносин та розуміння організаційної динаміки. Адаптивність, включаючи здатність гнучко реагувати на зміни, переосмислювати стратегічні припущення, навчатися на досвіді та коригувати дії відповідно до нових викликів, відіграє критичну роль в умовах високої невизначеності та швидких змін середовища. Етичне лідерство, яке включає

здатність приймати рішення на основі моральних принципів, демонструвати цілісність поведінки, враховувати інтереси різних стейкхолдерів та формувати культуру соціальної відповідальності, забезпечує сталість та легітимність стратегічних дій.

Управління організаційними трансформаціями, включаючи здатність ініціювати, планувати та впроваджувати системні зміни, долати організаційний опір, формувати коаліції підтримки та інституціоналізувати нові практики, виступає критичною компетенцією, яка забезпечує реалізацію стратегічних ініціатив та адаптацію до нових умов. Розвиток талантів, включаючи здатність ідентифікувати, залучати, розвивати та утримувати високопотенційний персонал, формувати ефективні команди та створювати умови для професійного зростання, становить важливу компетенцію, яка забезпечує формування людського капіталу для реалізації стратегічних амбіцій. Глобальна перспектива, яка включає розуміння глобальних трендів, культурну чутливість, здатність працювати в мультикультурному середовищі та адаптувати стратегії до різних ринкових контекстів, набуває все більшого значення в умовах глобалізації бізнесу та інтернаціоналізації конкуренції. Табл. 1.5 систематизує ключові компетенції стратегічного лідера та їх значення для організаційної ефективності.

Таблиця 1.5

Ключові компетенції стратегічного лідера

Компетенція	Опис	Значення для організаційної ефективності
Стратегічне мислення	Здатність аналізувати складні системи, виявляти приховані закономірності, передбачати майбутні тенденції та формувати цілісне бачення	Забезпечує якість стратегічних рішень, формування релевантного бачення майбутнього та адаптацію до змін середовища
Системне розуміння бізнесу	Знання галузевої специфіки, ринкової динаміки, технологічних трендів та організаційних процесів	Забезпечує контекстуальну основу для стратегічного аналізу, реалістичність планів та ефективну алокацію ресурсів
Комунікативна компетентність	Здатність артикулювати стратегічне бачення, переконувати стейкхолдерів, формувати	Забезпечує трансляцію стратегічних намірів, формування спільного

	організаційний наратив та забезпечувати зворотний зв'язок	розуміння цілей та залучення персоналу
Інноваційність	Здатність генерувати нові ідеї, експериментувати з бізнес-моделями, стимулювати креативність персоналу та впроваджувати інноваційні рішення	Забезпечує диференціацію пропозиції, адаптивність до нових технологій та формування культури інновацій
Емоційний інтелект	Самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія та управління відносинами	Забезпечує ефективну взаємодію з послідовниками, розвиток довірчих відносин та мотивацію персоналу
Адаптивність	Здатність гнучко реагувати на зміни, переосмислювати стратегічні припущення, навчатися на досвіді та коригувати дії	Забезпечує гнучкість у відповідь на нові виклики, ефективне управління ризиками та організаційне навчання
Етичне лідерство	Здатність приймати рішення на основі моральних принципів, демонструвати цілісність поведінки та враховувати інтереси стейкхолдерів	Забезпечує довіру стейкхолдерів, легітимність стратегічних дій та формування сталої корпоративної культури
Управління організаційними трансформаціями	Здатність ініціювати, планувати та впроваджувати системні зміни, долати опір та інституціоналізувати нові практики	Забезпечує успішну імплементацію стратегічних ініціатив, організаційну гнучкість та швидку адаптацію

Продовження табл. 1.5

Розвиток талантів	Здатність ідентифікувати, залучати, розвивати та утримувати високопотенційний персонал, формувати ефективні команди	Забезпечує формування людського капіталу для реалізації стратегічних амбіцій та розвиток лідерського потенціалу
Глобальна перспектива	Розуміння глобальних трендів, культурна чутливість, здатність працювати в мультикультурному середовищі	Забезпечує ефективну міжнародну експансію, адаптацію до різних ринкових контекстів та конкурентоспроможність

Складено автором на основі: [9,15]

Розвиток моделей стратегічного лідерства відображає еволюцію наукових поглядів на природу, компоненти та динаміку цього феномену, пропонуючи різні концептуальні підходи до розуміння його ролі в управлінні організацією. Інтеграція цих моделей дозволяє формувати багатовимірне розуміння стратегічного лідерства та його впливу на організаційну ефективність. Модель стратегічного лідерства Ірланда та Хітта фокусується на шести ключових компонентах: визначення стратегічного напрямку, використання та підтримка

ключових компетенцій, розвиток людського капіталу, підтримка ефективної організаційної культури, наголос на етичних практиках та створення збалансованих систем організаційного контролю [9]. Дана модель підкреслює інтегративну природу стратегічного лідерства, яке поєднує формування візії, розвиток організаційних спроможностей та формування культури, що підтримує стратегічні цілі.

Модель стратегічного лідерства Джона Адаїра, відома як "Модель трьох кіл", виокремлює три ключові сфери відповідальності стратегічного лідера: завдання (досягнення цілей та результатів), команда (формування та розвиток ефективних відносин) та індивід (задоволення індивідуальних потреб та розвиток потенціалу) [1]. Згідно з цією моделлю, ефективне стратегічне лідерство передбачає балансування цих трьох сфер та їх інтеграцію у цілісний підхід до управління організацією. Модель трансформаційного стратегічного лідерства Баса та Аволіо акцентує увагу на чотирьох ключових компонентах: ідеалізованому впливі (демонстрація високих етичних стандартів та відданості спільним цілям), надихаючій мотивації (формування захоплюючого бачення майбутнього та стимулювання ентузіазму), інтелектуальній стимуляції (заохочення інноваційного мислення та переосмислення припущень) та індивідуалізованому підході (визнання унікальних потреб та розвиток потенціалу кожного послідовника) [2]. Дана модель підкреслює трансформаційну природу стратегічного лідерства, яке спрямоване на зміну цінностей, переконань та поведінки послідовників для досягнення стратегічних цілей.

Модель адаптивного стратегічного лідерства Хейфеца та Лінські фокусується на здатності лідера розрізняти технічні проблеми (які можуть бути вирішені через застосування існуючих знань та процедур) та адаптивні виклики (які вимагають зміни цінностей, переконань та поведінки) [10]. Згідно з цією моделлю, ефективне стратегічне лідерство передбачає здатність діагностувати адаптивні виклики, мобілізувати систему для їх вирішення, регулювати рівень дистресу, дисциплінувати увагу та повертати роботу до людей. Модель

автентичного стратегічного лідерства Аволіо та Гарднера акцентує увагу на самоусвідомленні, внутрішній моральній перспективі, збалансованій обробці інформації та прозорості відносин як ключових компонентах [4]. Дана модель підкреслює значення автентичності та прозорості у формуванні довірчих відносин, які є критичними для ефективної імплементації стратегії.

Модель розподіленого стратегічного лідерства Пірса та Конгера розглядає лідерство як колективний процес, в якому різні індивіди в організації беруть на себе лідерські ролі відповідно до ситуативних вимог та власних компетенцій [12]. Згідно з цією моделлю, стратегічне лідерство виникає через взаємодію різних акторів, які спільно впливають на формування та реалізацію стратегії. Модель стійкого стратегічного лідерства Авері та Бергстейнера фокусується на довгостроковій орієнтації, етичних цінностях, інвестиціях у розвиток персоналу та відповідальному ставленні до всіх стейкхолдерів як ключових компонентах [6]. Дана модель підкреслює значення збалансованого підходу до створення цінності, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Порівняльний аналіз моделей стратегічного лідерства наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз моделей стратегічного лідерства

Модель	Ключові компоненти	Фокус	Практичне застосування
Модель Ірlanda та Хітта	Визначення стратегічного напрямку, використання та підтримка ключових компетенцій, розвиток людського капіталу, підтримка ефективної організаційної культури, наголос на етичних практиках, створення збалансованих систем організаційного контролю	Інтеграція стратегічних, організаційних та культурних аспектів лідерства	Формування комплексного підходу до стратегічного лідерства, який поєднує розвиток бізнесу, людей та культури
Модель трьох кіл Адаїра	Завдання (досягнення цілей та результатів), команда (формування та розвиток ефективних відносин),	Балансування організаційних, групових та індивідуальних	Розвиток збалансованого підходу до лідерства, який

	індивід (задоволення індивідуальних потреб та розвиток потенціалу)	потреб	забезпечує досягнення цілей через розвиток людей та команд
Трансформаційна модель Баса та Аволіо	Ідеалізований вплив, надихаюча мотивація, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізований підхід	Трансформація цінностей, мотивів та поведінки послідовників	Розвиток лідерських практик, які стимулюють внутрішню мотивацію, креативність та залученість персоналу
Адаптивна модель Хейфеца та Лінські	Діагностика адаптивних викликів, мобілізація системи, регулювання дистресу, дисциплінування уваги, повернення роботи до людей	Вирішення комплексних проблем, які вимагають зміни цінностей та поведінки	Розвиток адаптивних лідерських практик, які сприяють організаційному навчанню та трансформації
Автентична модель Аволіо та Гарднера	Самоусвідомлення, внутрішня моральна перспектива, збалансована обробка інформації, прозорість відносин	Автентичність, етичність та прозорість у лідерських відносинах	Розвиток автентичних лідерських практик, які формують довіру та етичну організаційну культуру

Продовження табл. 1.6

Розподілена модель Пірса та Конгера	Колективний процес, ситуативний розподіл лідерських ролей, взаємодія різних акторів	Лідерство як колективний феномен, який виникає через взаємодію	Розвиток практик розподіленого лідерства, які сприяють залученості, інноваціям та адаптивності
Стійка модель Авері та Бергстейнера	Довгострокова орієнтація, етичні цінності, інвестиції у розвиток персоналу, відповідальне ставлення до стейкхолдерів	Збалансований підхід до створення цінності для всіх стейкхолдерів	Розвиток практик сталого лідерства, які сприяють довгостроковій життєздатності організації

Складено автором на основі: [3,9]

Ефективність стратегічного лідерства проявляється через його вплив на організаційні процеси, результати та здатність адаптуватися до змін середовища. Механізми впливу стратегічного лідерства на організаційну ефективність включають кілька ключових напрямів.

По-перше, стратегічне лідерство забезпечує чіткість стратегічного напрямку та пріоритетів, які фокусують організаційні ресурси на найбільш перспективних можливостях та критичних викликах, підвищуючи ефективність їх використання. По-друге, воно сприяє формуванню адаптивної організаційної культури, яка підтримує інновації, експериментування та навчання, що підвищує здатність організації швидко реагувати на зміни середовища та використовувати нові можливості. По-третє, стратегічне лідерство забезпечує узгодженість між різними елементами організаційної системи, такими як стратегія, структура, процеси та людський капітал, що сприяє синергетичному ефекту та підвищенню загальної ефективності. По-четверте, воно стимулює розвиток організаційних спроможностей, таких як здатність до інновацій, управління знаннями, клієнтоорієнтованість та співпраця, які становлять основу стійких конкурентних переваг. По-п'яте, стратегічне лідерство забезпечує ефективне управління відносинами зі стейкхолдерами, що сприяє формуванню сприятливого зовнішнього середовища та доступу до критичних ресурсів.

Взаємозв'язок між стратегічним лідерством та організаційною ефективністю наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Взаємозв'язок стратегічного лідерства та організаційної ефективності

Аспект організаційної ефективності	Вплив стратегічного лідерства	Механізми впливу
Фінансові результати	Покращення рентабельності, зростання ринкової вартості, оптимізація використання ресурсів	Фокусування на стратегічних пріоритетах, ефективна алокація ресурсів, використання стратегічних можливостей
Інноваційність	Підвищення кількості та якості інновацій, прискорення виведення нових продуктів на ринок, розвиток інноваційної культури	Стимулювання креативності, формування культури експериментування, забезпечення ресурсів для інновацій
Адаптивність	Покращення здатності швидко реагувати на зміни середовища, ефективне управління ризиками, організаційне навчання	Моніторинг зовнішнього середовища, розвиток стратегічної гнучкості, стимулювання організаційного навчання
Задоволеність стейкхолдерів	Підвищення лояльності клієнтів, залученості персоналу, довіри	Формування цінності для стейкхолдерів, ефективна

	інвесторів та партнерів	комунікація, розвиток довгострокових відносин
Організаційна культура	Формування сильної, адаптивної та етичної корпоративної культури	Демонстрація бажаних цінностей, розвиток культурних норм, інтеграція культури та стратегії
Розвиток людського капіталу	Підвищення компетентності персоналу, розвиток лідерського потенціалу, утримання талантів	Інвестиції у навчання та розвиток, формування можливостей для зростання, розвиток талантів
Якість та ефективність процесів	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення якості продукції та послуг, зниження операційних витрат	Визначення стратегічних пріоритетів у вдосконаленні процесів, розвиток культури якості
Соціальна відповідальність	Підвищення соціальної та екологічної відповідальності, розвиток сталих бізнес-практик	Інтеграція соціальних та екологічних аспектів у стратегію, формування етичної культури
Міжнародна експансія	Успішний вихід на нові ринки, адаптація до різних культурних контекстів, управління глобальними операціями	Розвиток глобальної перспективи, формування міжкультурних компетенцій, побудова міжнародних партнерств
Стратегічні партнерства та альянси	Формування ефективних партнерств, синергетична співпраця, доступ до нових ресурсів та компетенцій	Визначення стратегічних партнерів, розвиток культури співпраці, ефективне управління відносинами

Складено автором на основі: [1,4]

Практична реалізація стратегічного лідерства в організаціях вимагає застосування специфічних інструментів та практик, які забезпечують трансформацію концептуальних моделей у конкретні дії та результати. Аналіз наукової літератури та кращих практик дозволяє виокремити ключові інструменти стратегічного лідерства, які сприяють формуванню та реалізації стратегічного бачення, розвитку організаційних спроможностей та адаптації до змін середовища. Стратегічні діалоги представляють собою структуровані обговорення стратегічних питань за участі ключових стейкхолдерів, спрямовані на формування спільного розуміння стратегічних викликів та можливостей, генерацію інноваційних ідей та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Вони забезпечують інтеграцію різних перспектив, залучення стейкхолдерів до стратегічного процесу та формування відчуття спільної відповідальності за реалізацію стратегії.

Стратегічні форуми представляють собою регулярні зустрічі управлінської команди, присвячені обговоренню стратегічних питань,

моніторингу прогресу у реалізації стратегічних ініціатив та коригуванню стратегічних планів відповідно до змін середовища. Вони забезпечують фокус управлінської уваги на стратегічних пріоритетах, координацію дій різних підрозділів та швидке реагування на нові виклики та можливості. Стратегічні командні ритрити представляють собою виїзні сесії управлінської команди, присвячені глибокому аналізу стратегічних питань, формуванню бачення майбутнього, розвитку командної взаємодії та посиленню стратегічного мислення. Вони забезпечують відокремлення від операційних питань, фокус на довгострокових перспективах та формування спільного розуміння стратегічних пріоритетів.

Стратегічні наративи представляють собою структуровані історії, які артикулюють стратегічне бачення, цінності та амбіції організації у формі, що резонує з цінностями та прагненнями персоналу та стейкхолдерів. Вони забезпечують емоційний зв'язок зі стратегією, формування спільної ідентичності та мобілізацію енергії для досягнення стратегічних цілей. Стратегічні каскади представляють собою процеси трансляції стратегічних цілей та ініціатив на різні організаційні рівні, включаючи формування підрозділових стратегій, індивідуальних цілей та планів розвитку. Вони забезпечують узгодженість дій на різних організаційних рівнях, інтеграцію стратегії в повсякденну діяльність та формування відчуття причетності до стратегічних цілей на всіх рівнях організації.

Стратегічні дашборди представляють собою візуальні інструменти для моніторингу ключових показників ефективності, прогресу у реалізації стратегічних ініціатив та змін у зовнішньому середовищі. Вони забезпечують видимість стратегічних результатів, фокус на ключових метриках та швидку ідентифікацію проблемних зон, які потребують уваги. Стратегічні ревізії представляють собою структуровані процеси перегляду стратегічних припущень, цілей та ініціатив у світлі нової інформації та змін середовища. Вони забезпечують актуалізацію стратегії, адаптацію до нових викликів та можливостей та організаційне навчання на основі досвіду. Стратегічні сесії зі

стейкхолдерами представляють собою зустрічі з ключовими зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами, спрямовані на обговорення стратегічних питань, отримання зворотного зв'язку та формування партнерств для реалізації стратегічних ініціатив. Вони забезпечують врахування різних перспектив, формування підтримки з боку стейкхолдерів та доступ до критичних ресурсів та компетенцій.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА В ДОСЯГНЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТЗОВ «ЗОЛОТИЙ ВІК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Золотий вік»

ТОВ «ЮФ „ЗОЛОТИЙ ВІК“» було засновано 22 листопада 2018 року. Компанія зареєстрована за адресою: Україна, Запорізька область, місто Запоріжжя, проспект Соборний, будинок 89, приміщення 45. Статутний капітал підприємства складає 10000 гривень. Основний вид діяльності – виробництво ювелірних і подібних виробів (код за КВЕД 32.12). Директором компанії є Попов Дмитро Іванович [43].

Ювелірний завод «Золотий Вік» розпочав свою діяльність у 1999 році та на сьогодні є одним із провідних виробників ювелірних виробів в Україні. Підприємство спеціалізується на створенні високоякісних прикрас, поєднуючи традиційне ювелірне мистецтво з інноваційними технологіями [32]. «Золотий Вік» – мережа магазинів в Україні, що налічує понад 376 торговельних точок у більше ніж 100 населених пунктах країни [6].

Логотип ТзОВ «Золотий вік» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип ТзОВ «Золотий вік»

Джерело: [16]

Місія компанії полягає у наданні можливості споживачам підкреслити власну індивідуальність і виразити почуття через витончені ювелірні вироби, що увічнюють важливі життєві моменти [32].

Стратегічний розвиток підприємства спрямований на відродження класичних ювелірних традицій, впровадження сучасних дизайнерських рішень та забезпечення високої якості продукції, що відповідає найвищим вимогам споживачів [32].

Компанія «Золотий Вік» має в своєму складі власну дизайн-студію, що дозволяє створювати унікальні моделі ювелірних виробів. У процесі виготовлення прикрас органічно поєднуються традиційні техніки з сучасними напрямками ювелірного дизайну. Розробка колекцій проводиться за допомогою високотехнологічного обладнання «SOLIDSCAPE» та «ROLAND», а також кваліфікованими спеціалістами, що проходять навчання як в Україні, так і за кордоном, що забезпечує високу якість і інноваційність виробів [32].

Компанія ТЗО «Золотий Вік» займає лідируючі позиції на ринку ювелірних виробів України, завдяки поєднанню традиційних методів виробництва та інноваційних рішень, компанія здобула визнання та стабільно утримує свої позиції серед провідних брендів ювелірної індустрії в Україні (2.2).

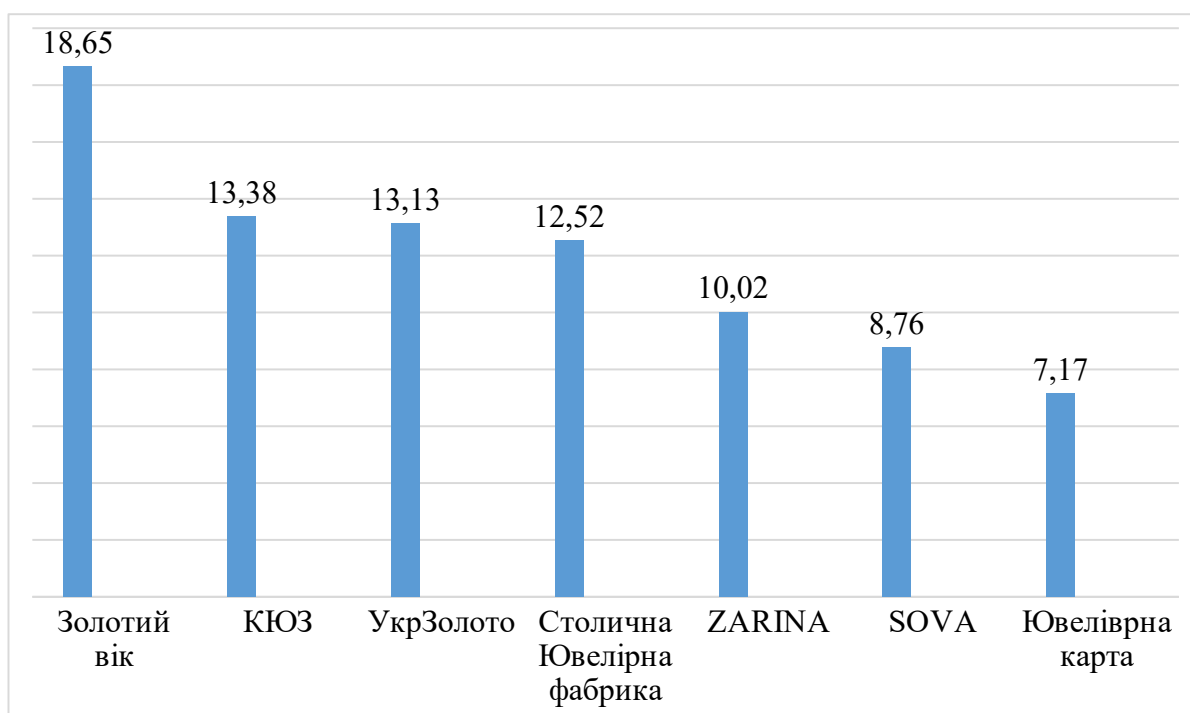


Рис. 2.2. Рейтинг ТЗОВ «Золотий вік» серед ювелірних брендів України у 2024 році

Джерело: складено автором за [44]

За результатами рейтингу Ukrainian Business Award: ТОП-10 Ювелірних брендів України 2025, компанія ТЗО «Золотий Вік» зайняла перше місце серед ювелірних брендів України з результатом 18,65. Інші бренди в рейтингу мають такі показники: КЮЗ – 13,38, УкрЗолото – 13,13, Столична ювелірна фабрика – 12,52, ZARINA – 10,02, SOVA – 8,76, Ювелірна карта – 7,17.

Організаційна структура ТзОВ «Золотий вік» відображена на рис. 2.3.

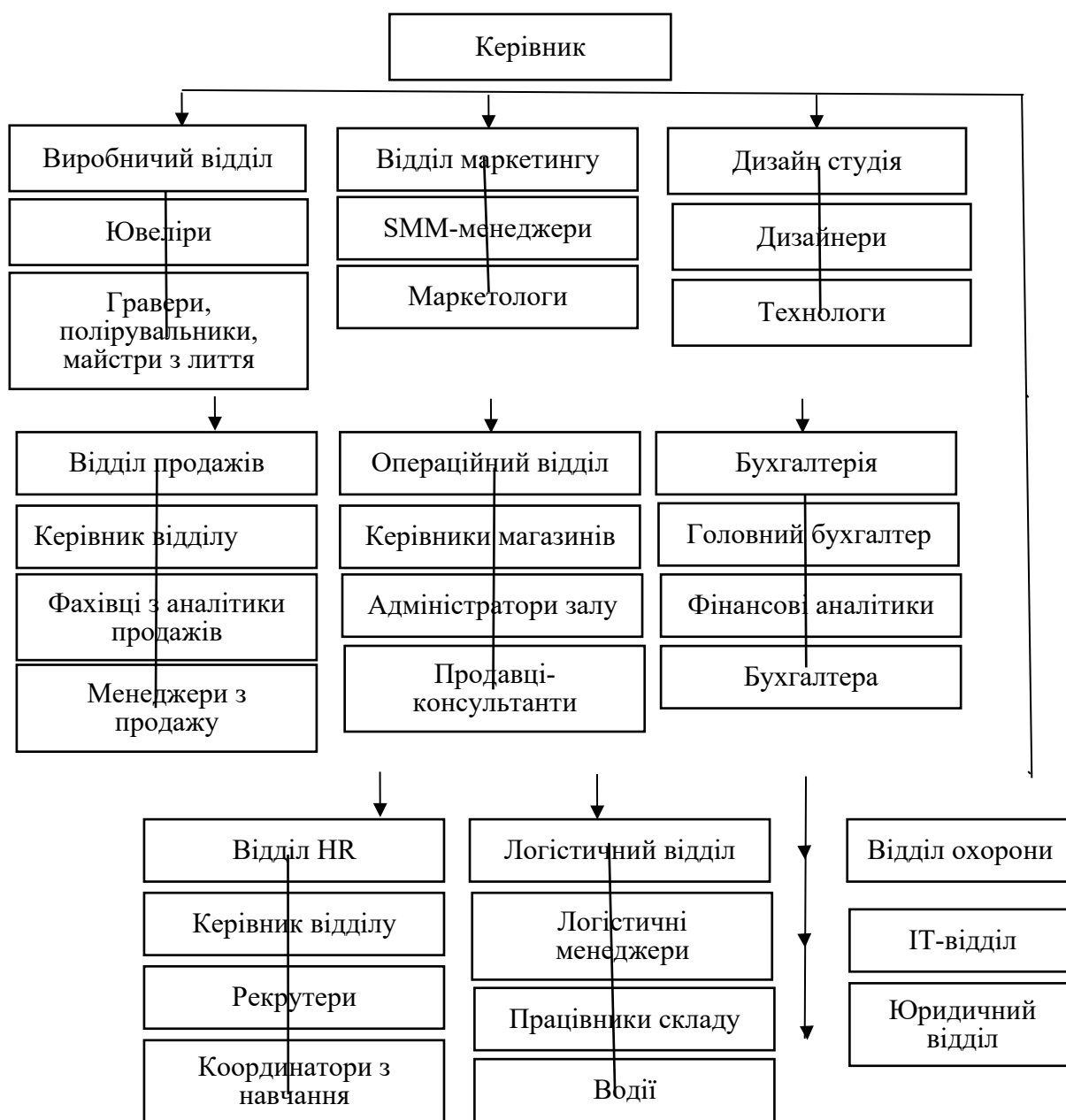


Рис. 2.3. Організаційна структура ТзОВ «Золотий вік»

Організаційна структура ТзОВ «Золотий вік» є лінійно-функціональною. Вона охоплює як основні виробничі ланки (ювеліри, гравери, дизайнери), так і допоміжні служби (бухгалтерія, відділ HR, логістика, охорона, IT та юридичний відділ). Наявність маркетингового та операційного відділів свідчить про орієнтацію компанії на ринок та якісне обслуговування клієнтів. Структура сприяє ефективній координації діяльності, розподілу відповідальності та

забезпечує взаємодію між усіма рівнями управління. Вона також дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У ТЗОВ «Золотий Вік» представлений широкий асортимент ювелірних виробів із червоного, жовтого, рожевого золота та срібла. Серед прикрас – каблучки для заручин і весільні, фалангові каблучки, моделі у вигляді корон, персні та печатки. У продажу також сережки з різними типами застібок, зокрема на англійському замку, пуссети, кафи, протяжки та сережки-кільця. Є великий вибір ланцюжків з різним плетінням, металеві та шкіряні браслети, підвіски, хрестики, іконки, чоловічі аксесуари й прикраси, брошки, шпильки та сувенірна продукція. Кожна прикраса поєднує естетику, якість і сучасний підхід до дизайну [48].

Результати фінансового аналізу ТЗОВ «Золотий вік» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз фінансового стану ТЗОВ «Золотий вік»

Показники	Роки			Відх, +/-		Відх. %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	980942	1361215	1737912	380273	376697	1,4	1,3
Валовий прибуток, тис. грн	480371	565058	639222	84687	74164	1,2	1,1
Інші операційні витрати, тис. грн	410809	32247	47542	-378562	15295	-0,07	1,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	22940	33141	54620	10201	21479	1,4	1,6
Податок на прибуток, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат, тис. грн	15849	25656	43269	9807	17613	1,6	1,7

Складено на основі: [40], [41], [42]

Результати фінансового аналізу ТЗОВ «Золотий вік» свідчать про суттєве покращення фінансового стану підприємства у 2022–2024 роках. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 980,9 тис. грн у 2022 році до 1737,9 тис. грн у

2024 році, що вказує на зростання обсягів реалізації та попиту на продукцію. Валовий прибуток також стабільно збільшувався, досягнувши 639,2 тис. грн у 2024 році. Помітним є значне скорочення інших операційних витрат у 2023 році, проте у 2024 році вони знову зросли на 15,3 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування зріс майже у 2,4 раза, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства. Чистий фінансовий результат у 2024 році становив 43,3 тис. грн, що в 1,7 раза більше порівняно з 2023 роком. Загалом, підприємство демонструє стабільне зростання доходів і прибутків при ефективному контролі витрат.

Для глибокої оцінки фінансової ефективності ТЗОВ «Золотий вік» проведено аналіз основних показників рентабельності, які відображають прибутковість використання активів, власного капіталу та продукції. Дослідження охоплює динаміку рентабельності діяльності, що дає змогу визначити тенденції у фінансових результатах підприємства та оцінити ефективність лідерства підприємства [64]. Значення розрахованих показників наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників рентабельності ТЗОВ «Золотий вік»

Показник	Роки			Відхил, +-		Відхил, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023 / 2022	2024/ 2022
Рентабельність активів	5,37	6,27	15,12	0,9	8,85	1,2	2,4
Рентабельність власного капіталу	3,45	4,25	5,56	0,8	1,31	1,2	1,3
Рентабельність продукції	1,27	1,29	1,38	0,02	0,09	1,01	1,06
Рентабельність діяльності	38,0	39,72	41,21	1,72	1,49	1,05	1,03

Складено на основі: [40], [41], [42]

Аналіз показників рентабельності ТЗОВ «Золотий вік» свідчить про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Найбільше зростання продемонструвала рентабельність активів, яка збільшилася з 5,37% у 2022 році до 15,12% у 2024 році, що свідчить про ефективніше використання активів для отримання прибутку. Рентабельність

власного капіталу також зростає з 3,45% до 5,56%, що говорить про підвищення прибутковості для власників підприємства. Рентабельність продукції підвищилася незначно (з 1,27% до 1,38%), однак зберігає позитивну динаміку. Рентабельність діяльності демонструє стабільне зростання, досягнувши 41,21% у 2024 році. Загалом, підприємство покращило ключові фінансові показники, що свідчить про підвищення ефективності його функціонування.

Для оцінки фінансової стабільності та здатності підприємства виконувати свої зобов’язання проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності ТзОВ «Золотий вік». Основними показниками для цього є коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, показник абсолютної ліквідності та частка оборотних засобів в активах підприємства. Значення цих показників наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТзОВ «Золотий вік»

Показник	Норма	Роки			Відхил, +/-	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт покриття	> 2	2,87	3,21	3,88	0,34	0,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1	1,35	1,89	2,14	0,54	0,25
Показник абсолютної ліквідності	> 0,2	0,39	0,48	0,67	0,09	0,19
Частка оборотних засобів в активах підприємства	-	36,5	42,6	49,1	6,1	6,5

Складено на основі: [40], [41], [42]

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТзОВ «Золотий вік» демонструє стійке фінансове становище підприємства та позитивну динаміку за 2022–2024 роки. Усі основні коефіцієнти перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність підприємства своєчасно покривати свої зобов’язання. Коефіцієнт покриття зріс з 2,87 до 3,88, що вказує на достатній рівень поточних активів порівняно з короткостроковими зобов’язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності також збільшився, досягнувши 2,14, що свідчить про високу фінансову гнучкість. Показник абсолютної ліквідності поступово зростав і у 2024 році становив 0,67, що є суттєво вище норми. Зростання частки оборотних

засобів в активах (з 36,5% до 49,1%) свідчить про підвищення мобільності активів. Отже, підприємство демонструє високий рівень ліквідності та фінансової стабільності.

У табл. 2.4. наведено динаміку показників ефективності діяльності ТзОВ «Золотий вік».

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності діяльності ТзОВ «Золотий вік»

Показники	Роки			Відхилення, +-		Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність продукції, %	9,0	13,4	16,8	4,4	3,4	1,5	1,3
Норма прибутковості, %	8,8	12,1	13,6	3,3	1,5	1,4	1,1

Складено на основі: [40], [41], [42]

Динаміка показників ефективності діяльності ТзОВ «Золотий вік» свідчить про позитивні тенденції у фінансово-економічному розвитку підприємства протягом 2022–2024 років. Рентабельність продукції зросла з 9,0% у 2022 році до 16,8% у 2024 році, що вказує на покращення прибутковості виробництва та ефективніше використання ресурсів. Особливо значним було зростання в 2023 році – на 4,4 процентних пункти. Норма прибутковості також демонструє стійке зростання – з 8,8% у 2022 році до 13,6% у 2024 році. Це свідчить про підвищення здатності підприємства отримувати прибуток із загального обсягу доходів. Загалом, динаміка показників підтверджує ефективну стратегію управління та фінансову стабільність ТзОВ «Золотий вік».

Виробнича складова відіграє ключову роль у діяльності ТзОВ «Золотий вік», оскільки ефективність використання основних засобів та їх оновлення безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії. Оцінка технічного стану та рівня забезпеченості основними фондами дозволяє визначити динаміку розвитку підприємства та його інвестиційну активність. Аналіз показників виробничої складової підприємства наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники виробничої складової ТзОВ «Золотий вік»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення		Відхилення	
				+, -	%	+, -	%
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Знос основних фондів, %	54,3	49,9	46,1	-4,4	-0,9	-3,8	-0,9
Коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів, %	5,07	6,95	7,32	1,88	1,4	0,37	1,05
Фондоозброєність	1,07	1,15	1,29	0,08	1,07	0,14	1,1

Складено на основі: [40], [41], [42]

Показники виробничої складової ТзОВ «Золотий вік» вказують на поступове оновлення основних фондів і підвищення ефективності їх використання у 2022–2024 роках. Рівень зносу основних фондів зменшився з 54,3% у 2022 році до 46,1% у 2024 році, що свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази підприємства.

Коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів зріс з 5,07% до 7,32%, що також підтверджує активізацію інвестицій в основні засоби. Показник фондоозброєності збільшився з 1,07 до 1,29, що означає зростання технічного оснащення праці. Загалом підприємство демонструє позитивні зміни у виробничій сфері, що створює передумови для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності.

Таким чином, ТзОВ «Золотий Вік» є лідером ювелірної галузі України, поєднуючи традиційні методи виробництва з інноваційними технологіями. Компанія демонструє стабільне фінансове зростання, зокрема зростання чистого доходу та валового прибутку. Її лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує ефективне управління та високий рівень сервісу. Завдяки високій якості продукції та стратегічному розвитку компанія займає перше місце серед ювелірних брендів України.

2.2. Аналіз стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік»

Стратегічні цілі є ключовим елементом у процесі планування та розвитку будь-якої організації. Вони визначають основні напрямки діяльності компанії, орієнтуючи її на досягнення довгострокового успіху. Формулювання чітких стратегічних цілей дозволяє організації зосередитися на пріоритетних завданнях, забезпечити ефективне використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність. Крім того, стратегічні цілі сприяють стабільному розвитку, допомагають адаптуватися до змін на ринку та зміцнюють позиції компанії в умовах зовнішньої і внутрішньої конкуренції [14].

Фактори мікроркетингового середовища компанії відіграють важливу роль у формуванні її стратегії, тактики та способу взаємодії з ринком. Мікроркетингове середовище складається з низки внутрішніх і зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на управління компанією, її здатність задовольняти потреби клієнтів і конкурентне середовище [10].

По-перше, фактори мікроркетингового середовища дають компаніям уявлення про те, хто є їхніми цільовими клієнтами. Розуміючи потреби та вподобання клієнтів, компанії можуть створювати продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам та очікуванням. Це дозволяє компаніям налаштовувати свою маркетингову діяльність та комунікаційні стратегії таким чином, щоб вони привертали увагу цільових аудиторій та задовольняли їхні потреби.

По-друге, мікроркетингове середовище визначає рівень конкуренції на ринку. Аналіз конкурентного середовища допомагає компаніям зрозуміти свою позицію, виявити переваги та недоліки своєї пропозиції та розробити стратегії залучення та утримання клієнтів. Знання конкурентного середовища дозволяє фірмам визначити можливості для інновацій та розробки нових продуктів, які дозволять їм задовольнити потреби ринку та отримати перевагу над конкурентами.

По-третє, до факторів мікрмаркетингу належать внутрішні ресурси та персонал. Ефективне управління внутрішніми ресурсами та персоналом є запорукою успіху на ринку. Розвиток корпоративної культури, мотивація персоналу та забезпечення його необхідними ресурсами допоможуть компаніям надавати якісні продукти та послуги своїм клієнтам. Таким чином, ефективно керуючи внутрішніми ресурсами, підприємства можуть оптимізувати витрати та підвищити ефективність виробництва [11].

Для компаній важливо не лише розуміти ці фактори, але й вміти адаптуватися до змін у мікрмаркетинговому середовищі. Гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни дозволяють компаніям успішно пристосовуватися до нових ситуацій і зберігати свої конкурентні переваги на ринку. Таким чином, фактори мікрмаркетингового середовища є важливими для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства, допомагаючи йому адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати своїх стратегічних цілей.

Основні стратегічні цілі виробника ювелірних виробів ТзОВ «Золотий вік» наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Стратегічні цілі ТзОВ «Золотий вік»

Стратегічна ціль	Напрямки та завдання реалізації цілі	Термін реалізації, роки
Розширення ринків збуту	1. Відкрити 10 нових магазинів у містах України (з населенням від 200 тис. осіб)	2025-2030
Підвищення конкурентоспроможності	1. Розробити унікальні пропозиції	2025-2028
	2. Запустити лімітовані колекції для преміум-сегменту.	
	3. Підвищити рівень обслуговування	
	4. Збільшити обсяг продажів на 15%	
Розвиток потенціалу персоналу	1. Впровадження програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку для всіх співробітників	2024-2028
	2. Проведення регулярних тренінгів з лідерства та управлінських навичок	
	3. Менторські програми для молодих працівників	

Складено на основі: [17]

Стратегічні цілі ТзОВ «Золотий вік» спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку компанії, зміцнення її ринкових позицій та підвищення ефективності діяльності в умовах конкурентного середовища. У цьому контексті визначено чотири основні напрями: розширення ринків збуту, збільшення обсягів продажів, підвищення конкурентоспроможності та розвиток потенціалу персоналу. Кожна з цих цілей супроводжується конкретними завданнями та чітко окресленими термінами реалізації, що відображає системний підхід до стратегічного планування.

Перша стратегічна ціль – розширення ринків збуту – передбачає географічну експансію діяльності компанії шляхом відкриття 10 нових магазинів у містах України з населенням від 200 тисяч осіб. Реалізація цього завдання запланована на період з 2025 по 2030 роки.

Такий підхід базується на аналізі демографічних і економічних характеристик середніх та великих міст, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та забезпечити доступ до нових сегментів споживачів. Очікується, що розширення мережі сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та диверсифікації джерел доходів, що є важливим фактором стабільності в умовах ринкової волатильності [47].

Стратегічна ціль ТзОВ «Золотий вік» – збільшення обсягу продажів на 15%. Це завдання безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно лідери компанії зможуть організувати процеси продажів. Важливою частиною цього є впровадження нових стратегій просування товарів, що дозволяють утримувати лідерські позиції на ринку та забезпечувати зростання прибутковості.

Крім того, успіх залежить від здатності лідерів мотивувати свою команду, надихати на досягнення високих результатів і чітко визначати пріоритети. Лідерство, яке включає стратегічне бачення, здатність адаптуватися до змін на ринку та навички ефективного управління персоналом, є ключовим фактором для досягнення поставлених цілей. Таке лідерство здатне значно підвищити

ефективність продажів і, відповідно, дозволити компанії досягти своєї мети щодо підвищення конкурентоспроможності.

Друга стратегічна ціль – підвищення конкурентоспроможності – орієнтована на якісне вдосконалення пропозицій компанії та зміцнення її ринкової позиції у період з 2025 по 2028 роки. Ця мета реалізується через три ключові завдання.

Перше завдання – розробка унікальних пропозицій, що передбачає створення продуктів із високою доданою вартістю, які вирізняють компанію серед конкурентів.

Друге завдання – запуск лімітованих колекцій для преміум-сегменту, що дозволить залучити клієнтів із вищими купівельними можливостями та зміцнити імідж бренду як ексклюзивного постачальника.

Третє завдання – підвищення рівня обслуговування, що включає вдосконалення стандартів взаємодії з клієнтами, навчання персоналу та впровадження систем зворотного зв'язку. Ці заходи спрямовані на створення стійкої конкурентної переваги через диференціацію та орієнтацію на клієнтський досвід.

Важливу роль у конкурентоспроможності компанії відіграє лідерство, оскільки саме від лідера залежить стратегічне бачення та прийняття рішень, які формують успішний розвиток підприємства. Лідер визначає пріоритети для компанії, орієнтуючи її на високі стандарти якості, інноваційність та ефективність, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Від нього залежить, як компанія буде адаптуватися до змін на ринку, як реагуватиме на потреби споживачів і як ефективно управлятиме ресурсами для досягнення поставлених цілей [7, с. 84].

Активна інноваційна діяльність та впровадження нових технологій в дизайн і виробництво можуть сприяти подальшому зростанню компанії і покращенню її позицій на ринку. У випадку ТзОВ «Золотий вік» лідерство допомагає утримувати високі позиції у таких важливих сферах, як обсяг продажів, імідж компанії та якість продукції.

Третя ціль – розвиток потенціалу персоналу – є фундаментом для реалізації попередніх завдань і охоплює період з 2024 по 2028 роки. Вона включає три основні напрями.

Перший – впровадження програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку для всіх співробітників, що передбачає систематичне навчання, спрямоване на вдосконалення професійних компетенцій і адаптацію до нових ринкових викликів.

Другий напрям – проведення регулярних тренінгів із лідерства та управлінських навичок, що має на меті формування кадрового резерву та підвищення ефективності управлінських процесів.

Третій – створення менторських програм для молодих працівників, які сприятимуть передачі досвіду, інтеграції нових кадрів у корпоративну культуру та їхньому швидкому професійному зростанню. Такий підхід до управління людськими ресурсами розглядається як інвестиція у внутрішній потенціал компанії, що забезпечить її стійкість і здатність до інновацій.

Підвищення рівня освіченості працівників сприяє розвитку корпоративної культури і підвищенню ефективності виконання стратегічних завдань. Це важливий крок у досягненні таких цілей, як підвищення конкурентоспроможності та розвиток потенціалу персоналу. Кваліфіковані працівники здатні генерувати інноваційні ідеї та ефективно реалізовувати завдання, що сприяє покращенню показників рентабельності та виробничих результатів компанії.

Ці зміни також є підтвердженням ефективного лідерства в компанії, адже лідер визначає напрямки розвитку та створює умови для постійного навчання і вдосконалення персоналу. Завдяки таким стратегічним крокам, як залучення висококваліфікованих кадрів та їх розвиток, ТзОВ «Золотий вік» забезпечує стабільний розвиток, покращує свої позиції на ринку та досягає поставлених цілей.

Впровадження стратегічного управління компетенціями персоналу становить наступний важливий напрям забезпечення ефективного лідерства.

Розробка профілів компетенцій для різних управлінських рівнів має відбуватися з урахуванням специфіки діяльності компанії та стратегічних завдань кожного підрозділу.

Формування системи оцінки компетенцій, яка включатиме не лише традиційні методи, але й 360-градусний зворотний зв'язок, дозволить об'єктивно визначати рівень розвитку лідерських якостей та планувати цілеспрямовані заходи з їх удосконалення. Регулярне проведення центрів розвитку (development centers) для керівників різних рівнів забезпечить комплексну оцінку їхнього потенціалу та сприятиме формуванню індивідуалізованих програм розвитку.

Підприємство має за мету впровадження стандартів лідерства для топ-менеджменту, серед яких особливу увагу слід приділити стратегічному мисленню, управлінню інноваціями та розвитку емоційного інтелекту, дозволить систематизувати вимоги до керівного складу та гармонізувати їх із загальною стратегією компанії.

Ефективне управління зазначеними напрямками дозволяє компанії оптимізувати свою діяльність, забезпечувати якість своїх продуктів і послуг та реагувати на ринкові зміни.

Не менш важливими є культура компанії та її здатність до інновацій. Створюючи позитивне робоче середовище та заохочуючи інновації, компанії можуть залучати компетентних працівників, підвищувати продуктивність та забезпечувати постійний розвиток.

Для того, щоб ефективно управляти стратегіями та стратегічним потенціалом компанії, важливо чітко визначити відповідальних осіб зп цілі та завдання компанії. Це дозволяє компаніям зосередитися на ключових аспектах своєї діяльності, визначити пріоритетні напрямки розвитку та сформулювати ефективні стратегії для досягнення бізнес-цілей. Чітке визначення відповідальних осіб (лідерів) для досягнення цілей допомагає компаніям вибрати правильні інструменти та аналітичні методи, які сприяють ефективному прийняттю бізнес-рішень та отриманню конкурентних переваг.

Лідер відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегічних напрямів розвитку компанії. Його активна участь у прийнятті стратегічних рішень, ініціювання та контролі за виконанням завдань, а також у створенні умов для професійного розвитку персоналу є визначальними для ефективного досягнення поставлених цілей. Рівень впливу лідера на стратегічні процеси є високим, що підтверджується безпосередньою участю в управлінських процесах та підтримкою мотиваційної складової у колективі.

Лідерство істотно впливає на досягнення стратегічних цілей організації, оскільки саме воно забезпечує напрям, динаміку та згуртованість усіх управлінських і виробничих процесів. Ефективні лідери здатні сформулювати чітке бачення майбутнього, мобілізувати ресурси, мотивувати персонал та забезпечити адаптивність організації до зовнішніх викликів. У стратегічному управлінні лідерство виступає рушієм змін, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості підприємства.

Отже, стратегічні цілі ТзОВ «Золотий вік» відображають комплексний підхід до розвитку, який поєднує кількісні (зростання продажів і ринкової присутності) та якісні (конкурентоспроможність і кадровий потенціал) аспекти. Реалізація цих цілей базується на чіткому плануванні, адаптації до ринкових тенденцій і системному вдосконаленні внутрішніх процесів, що забезпечує компанії перспективи сталого зростання в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка впливу лідерства на досягнення стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік»

Для успішного досягнення стратегічних цілей підприємства важливим чинником є ефективне лідерство. Лідер має здатність мобілізувати ресурси, спрямовувати зусилля команди на досягнення спільних цілей та забезпечувати належну взаємодію між усіма рівнями організації.

Результати аналізу ролі лідера в досягненні стратегічних цілей компанії представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Роль лідера у формуванні стратегічних цілей ТЗОВ «Золотий вік»

Стратегічна ціль	Участь лідера у формуванні	Форми впливу лідера	Рівень впливу (високий/середній/низький)
Розширення ринку збуту	Так	Ініціювання розширення, участь у виборі регіонів та місць відкриття нових магазинів	Високий
Підвищення конкурентоспроможності	Так	Затвердження концепцій нових колекцій, контроль якості сервісу, мотивація команди	Високий
Розвиток потенціалу персоналу	Так	Ініціювання програм розвитку, особисте менторство, залучення до корпоративної культури	Високий

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ролі лідера ТЗОВ «Золотий вік» у досягненні стратегічних цілей дає змогу не лише виявити переваги, які можуть бути використані для зміцнення позицій компанії на ринку, але й звернути увагу на слабкі місця, які потребують вдосконалення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналізу ролі лідера ТЗОВ «Золотий вік» у досягненні стратегічних цілей

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Чітке бачення стратегічних цілей компанії та координація дій команди. 2. Сильна мотивація персоналу через активну участь лідера в розвитку співробітників. 3. Можливість швидкого прийняття рішень та адаптації до змін на ринку. 4. Розуміння внутрішніх процесів компанії у своїй сфері відповідальності. 5. Наявність конкретних досягнень та позитивних результатів у своїй сфері.	1. Можлива вузька спеціалізація, що обмежує стратегічне бачення. 2. Можлива недостатня гнучкість у прийнятті нових ідей ззовні своєї компетентності та знань. 3. Потенційна перевантаженість оперативними завданнями, що заважає реалізації стратегії. 4. Можлива недостатня делегація завдань у своїй команді. 5. Потенційна опірність змінам, що виходять за межі його зони комфорту.

Продовження табл. 2.8

Можливості	Загрози
1. Покращення комунікаційних навичок лідера для підвищення ефективності командної роботи. 2. Розвиток лідерських якостей через тренінги та програми розвитку персоналу. 3. Підвищення мотивації та залученості персоналу через впровадження інноваційних підходів до управління. 4. Можливість ініціювати та очолити важливі проекти. 5. Залучення нових талановитих співробітників до своєї команди. 6. Розширення сфери відповідальності та отримання нових завдань.	1. Втрата ключових членів команди. 2. Обмеження бюджету або ресурсів для виконання стратегічних завдань. 3. Недостатня підтримка з боку вищого керівництва у реалізації ідей. 4. Зміни у зовнішньому середовищі можуть вимагати адаптації стилю лідерства. 5. Неспроможність лідера швидко реагувати на зовнішні виклики. 6. Потенційний конфлікт інтересів між керівниками різних рівнів може сповільнити процеси.

Джерело: складено автором

Завдяки лідерству організація може не лише правильно визначити пріоритети, а й ефективно реалізувати їх через системну координацію дій, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого клімату для досягнення цілей.

Для успішного досягнення стратегічних цілей важливо поєднувати сильне лідерство з ефективною політикою утримання працівників.

Аналіз плинності кадрів компанії «Золотий вік» представлений у табл. 2.9

Таблиця 2.9

Аналіз плинності кадрів ТзОВ «Золотий вік»

Показник	Роки			Абсолютна зміна	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чисельність працівників, осіб	3008	3384	3760	376	376
Прийнято працівників на роботу протягом року, осіб	720	850	910	130	60
Звільнено працівників, протягом року, зокрема:	648	690	740	42	50
- за порушення трудової дисципліни	42	36	30	-6	-6
- за власним бажанням	420	462	520	42	58
- через скорочення посади	60	50	40	-10	-10
- через невиконання посадових обов'язків	90	100	110	10	10
- через вихід на пенсію	36	42	40	6	-2
Частка працівників, які працюють >1 року, %	65	67	70	2	3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	21,5	20,4	19,7	-1,1	-0,7

Джерело: складено автором

Аналіз плинності кадрів ТзОВ «Золотий Вік» показує позитивні зміни у кількості працівників та їх стабільності протягом трьох років. Чисельність працівників зросла на 376 осіб у 2023 році порівняно з 2022 роком, а в 2024 році ще на 376 осіб. При цьому, хоча загальна кількість звільнених працівників зросла на 50 осіб у 2024 році порівняно з 2023, коефіцієнт плинності кадрів поступово знижувався, що свідчить про покращення стабільності кадрового складу.

Роль лідера у досягненні стратегічних цілей компанії тісно пов'язана з розвитком кадрового потенціалу. Лідер визначає, яких саме працівників потрібно залучати, формує програму розвитку персоналу та забезпечує навчання для підвищення їхніх компетенцій, що прямо впливає на досягнення стратегічних цілей компанії [27, с. 159].

Аналіз освітнього рівня персоналу ТзОВ «Золотий вік» представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз освітнього рівня працівників ТзОВ «Золотий вік»

Показник	Роки			Абсолютна зміна, осіб	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Кількість працівників на кінець року, зокрема:	3008	3384	3760	376	376
- магістр	568	697	763	129	66
- бакалаври	1547	2044	2190	497	146
- молодші спеціалісти (молодший бакалавр)	893	643	807	-250	164
- інші рівні освіти (середня та повна загальна освіта)	0	0	0	0	0
Рівень освіченості, %	32	36,7	41,9	4,7	5,2

Джерело: складено автором

Аналіз освітнього рівня працівників ТзОВ «Золотий вік» демонструє позитивні зміни у структурі персоналу, що відображає успішну стратегію компанії щодо підвищення кваліфікації своїх співробітників. За останні три роки відбулося зростання кількості працівників з вищою освітою, зокрема магістрів та бакалаврів.

Дослідження структури витрат на розвиток управлінського потенціалу працівників ТзОВ «Золотий вік» за 2022-2024 роки представлений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз витрат ТзОВ «Золотий вік» на розвиток лідерського потенціалу менеджерів та інших працівників

Показник	Роки			Абсолютна зміна	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Відрахування на соціальні заходи, зокрема:	24499000	34622000	46334000	19123000	11712000
- корпоративні заходи	3431700	4386600	6693006	954900	2306406
- програми розвитку емоційного інтелекту	2287800	2924400	4462004	636600	1537604
- тимблдинг та мотиваційні заходи	2287800	2924400	4462004	636600	1537604

Продовження табл. 2.11

- доступ до електронних бібліотек та навчальних курсів	1715850	2191650	3346503	475800	1154853
- корпоративне навчання	1715850	2191650	3346503	475800	1154 853
- благодійні та інші заходи	13060000	20000000	24023980	6940000	4023980

Джерело: складено автором

Аналіз структури витрат ТзОВ «Золотий вік» на розвиток лідерського потенціалу за 2022-2024 роки показує значне зростання інвестицій у соціальні заходи: із 24,499 млн грн у 2022 році до 46,334 млн грн у 2024 році, що свідчить про стратегічний фокус на розвиток персоналу. Найбільше зростання спостерігається у благодійних заходах (з 13,06 млн грн до 24,024 млн грн), що підкреслює соціальну відповідальність компанії. Також суттєво зросли витрати на корпоративні заходи (з 3,432 млн грн до 6,693 млн грн), програми розвитку емоційного інтелекту та тимблдинг (з 2,288 млн грн до 4,462 млн грн у кожній категорії), що сприяє згуртованості команди та підвищенню мотивації. Інвестиції в доступ до навчальних ресурсів і корпоративне навчання (з 1,716 млн грн до 3,347 млн грн) забезпечують професійне зростання працівників.

Зміна обороту продажів товарів визначається за формулою [26]:

Зміна обороту = оборот поточного періоду - оборот за минулий період (2.1)

Зміна обороту за 2024 рік = 19923000-12720200 = 7202800 гривень (2.2)

Темп зростання обороту визначається за формулою [26]:

$$\text{Темп зростання обороту} = \frac{\text{оборот за поточний період}}{\text{оборот за минулий період}} \times 100 \% (2.3)$$

$$\text{Темп зростання обороту} = \frac{19923000}{12720200} \times 100 \% = 160 \% (2.4)$$

Темп приросту обороту розраховується за формулою [26]:

$$\text{Темп приросту обороту} = \text{Темп зростання обороту} (\%) - 100\% (2.5)$$

$$\text{Темп приросту обороту} = 160\% - 100\% = 60\% (2.6)$$

Вищезазначене демонструє, що стратегічне лідерство та високий рівень управлінських компетенцій є ключовими факторами, що безпосередньо впливають на досягнення конкурентних переваг та ефективність продажів підприємства.

Рентабельність визначається за формулою [46]:

$$ROS = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виручка від реалізації товарів}} \times 100 \% (2.7)$$

Рентабельність ТзОВ «Золотий вік»:

$$ROS = \frac{2072975000}{832791000} \times 100 \% = 250 \% (2.8)$$

Аналіз показників рентабельності та ефективності діяльності ТзОВ «Золотий вік» підтверджує, що компанія досягла значних фінансових результатів, зокрема, рентабельність продажів (ROS) становить 250%. Такий показник свідчить про високий рівень ефективності в управлінні, де лідерство відіграє значну роль у досягненні стратегічних цілей компанії.

Визначимо чистий прибуток на одного працівника за формулою:

$$REN P = \frac{NP}{E} (2.9)$$

де NP – чистий прибуток;

E – прибуток.

$$REN P = \frac{207297500}{80537000} = 2,6 (2,10)$$

Розрахунок чистого прибутку на одного працівника показав значення 2,6, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та високий рівень організації роботи підприємства. Важливу роль у цьому відіграють лідери компанії, зокрема їх здатність ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення,

впроваджувати ефективні методи мотивації персоналу та забезпечувати раціональний розподіл ресурсів.

Визначимо дохід на одного працівника за формулою:

$$\mathfrak{R} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації товарів}}{\text{Основні засоби}} \quad (2.11)$$

$$\mathfrak{R} = \frac{2072975000}{58901000} = 35,1 \quad (2.12)$$

Розрахунок доходу на одного працівника показав значення 35,1, що є помірним показником ефективності використання основних засобів. Хоча цей результат не є надзвичайно високим, він свідчить про те, що підприємство здатне генерувати дохід за допомогою своїх активів. Для лідерів це означає, що є потенціал для покращення продуктивності та більш ефективного використання ресурсів.

Оцінка конкурентоспроможності ТзОВ «Золотий вік» наведена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка діяльності ТзОВ «Золотий вік» та його основних конкурентів

Показник	Золотий вік	КЮЗ	УкрЗолото	Столична ювелірна фабрика	ZARINA
Якість ювелірних виробів	8	8	9	9	8
Дизайн продукції	8	7	7	9	8
Якість обслуговування	8	7	9	8	8
Обсяг продажів	9	9	8	8	7
Імідж компанії	9	7	9	8	7
Ціна продукції	7	8	7	8	8
Інноваційна діяльність у дизайні та виробництві	8	7	7	8	7

Джерело: складено автором

Побудований багатокутник конкурентоспроможності основних гравців ринку ювелірних виробів представлений на рис. 2.4.

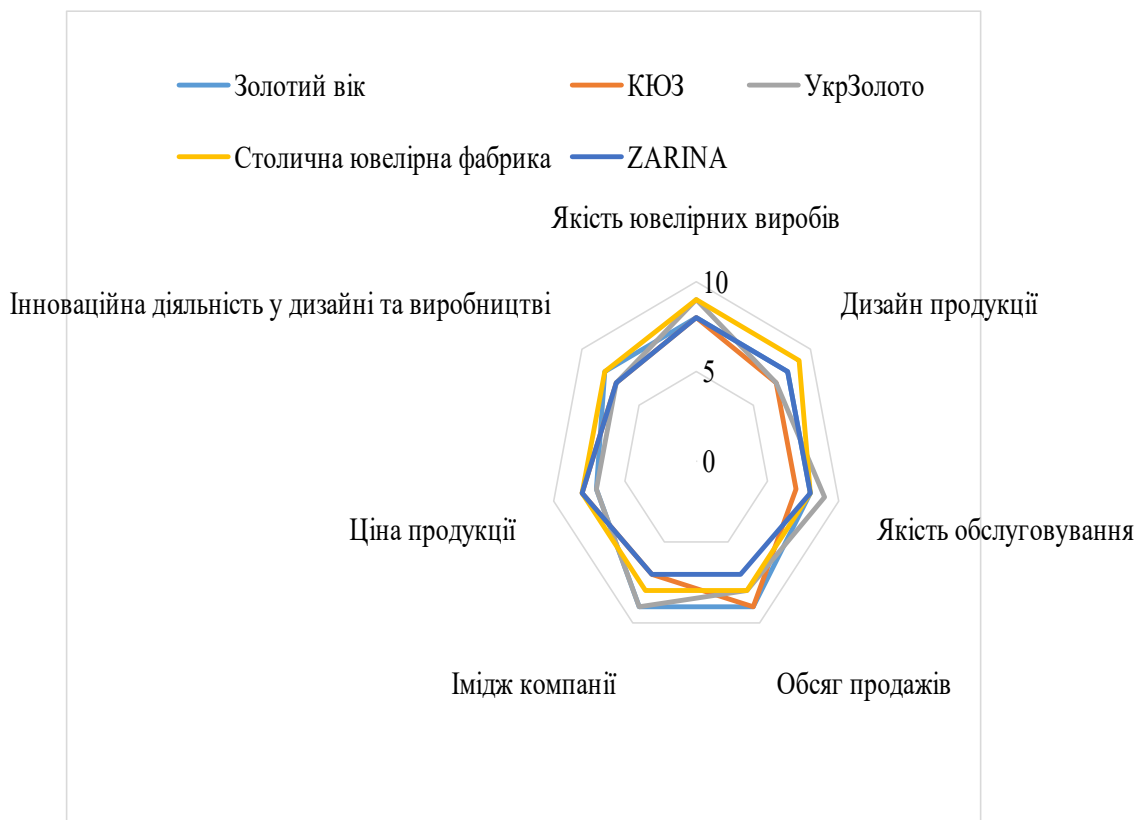


Рис. 2.4 Багатокутник конкурентоспроможності ТЗОВ «Золотий вік»

Джерело: складено автором

Оцінка діяльності ТЗОВ «Золотий вік» порівняно з основними конкурентами на ринку ювелірних виробів свідчить про сильні позиції компанії в таких аспектах, як обсяг продажів, імідж компанії та якість ювелірних виробів.

Також для оцінки конкурентоспроможності ТЗОВ «Золотий вік» використано два методи: метод теорії ефективної конкуренції та інтегральний метод. Перший метод передбачає обчислення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства за допомогою розрахунку за формулою:

$$ЕВ = 0,31 \times РВ + 0,9 \times \Phi + 0,4 \times РТ + 0,1 \times ПП \quad (2.13)$$

де РВ – показник витрат на одиницю продукції;

Φ – показник фондівіддачі;

РТ – рентабельність товарної продукції;

ПП – продуктивність праці.

Дані для розрахунку наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок показників конкурентоспроможності ТзОВ «Золотий вік»

Показник		Роки			Відхил, %		Бали	
		2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)								
1. Показник витрат на одиницю продукції (РВ)		5	5,1	5,3	1,02	1,03	11	7
2. Показник фондівіддачі (Ф)		2,4	2,5	2,7	1,04	1,08	9	9
3. Рентабельність товарної продукції (РТ),%		6,5	7,2	8	1,1	1,1	10	14
4. Продуктивність праці (ПП)		28	45	64	1,6	1,4	11	14
Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)								
1. Коефіцієнт автономії (КА)		82	80	77	0,9	-0,9	9	10
2. Коефіцієнт покриття (КП)		350	320	328	-0,9	-1	6	10
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)		25,2	23,1	22	-2,1	-0,9	5	14
4. Коефіцієнт оборотності (КО)		2,2	2,1	2,5	-0,9	1,2	8	11
Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)								
1. Рентабельність продажу (РП), %		5	5,6	6,1	1,1	1,1	10	14
2. Затовареність готовою продукцією (КЗ)		0,04	0,07	0,2	1,8	2,8	5	14
3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)		3,2	3,9	4,6	1,2	1,2	9	9
4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)		2,1	2,7	3,2	1,3	1,2	9	10
5. Критерій конкуренто-спроможності	ціна	4	4	4	1	1	12	10
	якість	4	4	5	1	1,2	10	12

Складено на основі: [40], [41], [42]

$$ЕВ\ 2023 = 0,31 \cdot 11 + 0,9 \cdot 7 + 0,4 \cdot 10 + 0,1 \cdot 11 = 14,81 \quad (2.14)$$

$$ЕВ\ 2024 = 0,31 \cdot 7 + 0,9 \cdot 9 + 0,4 \cdot 14 + 0,1 \cdot 14 = 17,27 \quad (2.15)$$

Критерій фінансового стану підприємства за 2023 та 2024 роки розраховується за формулою:

$$ФС = 0,29 \times КА + 0,2 \times КП + 0,36 \times КЛ + 0,15 \times КО \quad (2.16)$$

де КА – коефіцієнт автономії;

КП – коефіцієнт покриття;

КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт оборотності.

$$\Phi C \ 2023 = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 6 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 8 = 6,81 \quad (2.17)$$

$$\Phi C \ 2024 = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 14 + 0,15 \times 11 = 11,59 \quad (2.18)$$

Критерій ефективності збуту продукції розраховується за формулою:

$$E3 = 0,37 \times RP + 0,29 \times K3 + 0,21 \times KB + 0,13 \times KP \quad (2.19)$$

де РП– рентабельність продажу;

КЗ – затовареність готовою продукцією;

КЗ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КР – коефіцієнт ефективності реклами.

$$E3 \ 2023 = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 5 + 0,21 \times 9 + 0,13 \times 9 = 8,21 \quad (2.20)$$

$$E3 \ 2024 = 0,37 \times 14 + 0,29 \times 14 + 0,21 \times 9 + 0,13 \times 10 = 12,43 \quad (2.21)$$

Отримані дані розрахунків узагальнені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок критерії конкурентоспроможності ТзОВ «Золотий вік»

2023	ЕВ	14,81	ФС	6,81	ЕЗ	8,21
2024		17,27		11,59		12,43

Для розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства використовують формулу:

$$KKO = 0,15 \times EB + 0,29 \times \Phi C + 0,23 \times E3 + 0,33 \times KT \quad (2.22)$$

$$KKO \ 2023 = 0,15 \times 14,81 + 0,29 \times 6,81 + 0,23 \times 8,31 + 0,33 \times (12+10) = 13,37 \quad (2.23)$$

$$KKO \ 2024 = 0,15 \times 17,27 + 0,29 \times 11,59 + 0,23 \times 12,43 + 0,33 \times (10+12) = 16,07 \quad (2.24)$$

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності ТзОВ «Золотий вік» має позитивну динаміку. Значення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності (ККО) у 2023 році становило 13,37, тоді як у 2024 році – вже 16,07. Це свідчить про зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та ефективність обраної конкурентної стратегії.

Інтегральний метод дозволяє оцінити потенціал стратегічної конкурентоспроможності підприємства на основі трьох ключових коефіцієнтів:

конкурентного досвіду (K_{dc}), досягнутого рівня конкурентоспроможності (K_d) та її динаміки (K_{dn}), розраховується за формулою:

$$ПСК = \sqrt[3]{K_{dc} \times K_d \times K_{dn}} \quad (2.25)$$

$$K_{dc} = \frac{T_\phi}{T_{cn}} \quad (2.26)$$

де T_ϕ – період функціонування досліджуваного підприємства, років;

T_{cn} – тривалість стратегічного періоду, років.

$$K_{dc} = \frac{26}{5} = 5,2 \quad (2.27)$$

$$K_d = \sqrt{\square}$$

де V_n – обсяг діяльності підприємства;

V_{cp} – середній обсяг діяльності підприємств на ринку;

P_n – рентабельність діяльності підприємства;

P_{cp} – середня рентабельність діяльності підприємств на ринку.

$$K_d = \sqrt{\square}$$

$$K_{dn} = \sqrt{\square}$$

де I_{vn} , I_{pn} – індекси, відповідно, обсягу і рентабельності підприємства;

I_{vcp} , I_{pcp} – середні значення індексів обсягу і рентабельності підприємств на ринку.

$$K_{dn} = \sqrt{\square}$$

Високий рівень потенціалу стратегічної конкурентоспроможності підприємства спостерігається за умови:

$$ПСК > 1 \quad (2.32)$$

$$ПСК = \sqrt[3]{5,2 \times 1,6 \times 1,04} = 3,8 \quad (2.33)$$

Отже, за результатами інтегрального методу було отримано значення потенціалу стратегічної конкурентоспроможності ТзОВ «Золотий вік» на рівні 3,8, що значно перевищує порогове значення 1. Підприємство має високий рівень стратегічної конкурентоспроможності, демонструє здатність ефективно реагувати на зміни ринку, зберігати стійкість та забезпечувати зростання основних показників. Саме завдяки поєднанню професійного керівництва та командної взаємодії підприємство впевнено зміцнює свої конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА В ТЗОВ «ЗОЛОТИЙ ВІК» ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

3.1. Напрями розвитку лідерського потенціалу ТЗОВ «Золотий вік»

На основі отриманих результатів дослідження ролі лідерства у досягненні стратегічних цілей ТЗОВ «Золотий вік» було визначено ключову потребу у формуванні цілісної системи розвитку лідерського потенціалу на всіх рівнях організації. У зв'язку з цим пропонується низка напрямів, які можуть бути інтегровані у внутрішню політику управління персоналом для системного формування лідерських якостей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями розвитку лідерського потенціалу ТЗОВ «Золотий вік»

№ з/п	Напрямок розвитку лідерського потенціалу	Рекомендація	Очікуваний результат
1	Професійне навчання та підвищення кваліфікації	Впровадити регулярні тренінги з розвитку лідерських компетентностей: управління командами, прийняття рішень, емоційний інтелект.	Підвищення компетентності лідерів
2	Наставництво та коучинг	Запровадити систему наставництва між досвідченими керівниками та потенційними лідерами	Швидше адаптування нових керівників, формування корпоративної культури лідерства
3	Менторство	Впровадження програм наставництва для молодих працівників	Передача досвіду та зростання нових лідерів
4	Оцінка лідерського потенціалу	Проведення регулярних оцінок для виявлення перспективних працівників	Формування кадрового резерву
5	Розвиток корпоративної культури	Розвиток цінностей, що сприяють лідерству (ініціативність, відповідальність)	Зміцнення командного духу та мотивації

Джерело: складено автором

Професійне навчання та підвищення кваліфікації є важливими напрямками розвитку лідерського потенціалу в ТЗОВ «Золотий вік», оскільки сприяють підвищенню компетентності співробітників та розвитку їхніх управлінських навичок. Одним із основних кроків у цьому напрямі є впровадження

регулярних курсів та тренінгів, спрямованих на розвиток лідерських компетентностей. Для зручності працівників можна забезпечити доступ до онлайн-платформ, таких як Coursera [51], edX [50], LinkedIn Learning [58], Udemu [65], Skillshare [61] та ін., які пропонують курси з управління командами, прийняття рішень, емоційного інтелекту та інших необхідних навичок. Компанія може організувати співпрацю з бібліотеками та освітніми платформами, надаючи працівникам безкоштовний доступ до ресурсів для самостійного навчання. Можна забезпечити доступ до спеціалізованих електронних бібліотек, таких як Національна електронна бібліотека України [9], Academia.edu [49], Project Management Institute [59], де можна знайти матеріали з управління бізнесом, лідерства, стратегічного планування та інших дисциплін. Бібліотеки, як EBSCOhost [52] та JSTOR [56], також можуть стати важливими ресурсами для поглибленого навчання.

Рекомендовані освітні платформи та курси для розвитку лідерства через навчання та підвищення кваліфікації наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Освітні платформи та курси для професійного навчання та підвищення лідерського потенціалу лідера ТзОВ «Золотий вік»

Напрямок розвитку лідерського потенціалу	Назва платформи / курсу	Очікуваний результат
Розвиток креативного мислення	FutureLearn – курс «Design Thinking for Innovation»	Підвищення інноваційності та нестандартного мислення
Стратегічне мислення	edX – курс «Стратегічний менеджмент»	Розвиток стратегічного бачення і аналітичних здібностей
	Києво-Могилянська бізнес-школа – «Школа стратегічного архітектора»	Розвиток стратегічного бачення і здатності вести за собою

Продовження табл. 3.2

Напрямок розвитку лідерського потенціалу	Назва платформи / курсу	Очікуваний результат
Розвиток емоційного інтелекту	Udemy – курс «Емоційний інтелект на роботі: вчіться на своїх емоціях»	Поліпшення навичок саморегуляції, співпереживання
Розвиток лідерських навичок	LinkedIn Learning – «Основи лідерства»	Створення фундаменту для зростання лідера
Мотивація, делегування, управління результатами	Genius.Space – «Керівник 2.0»	Розвиток сучасних практик управління і лідерської комунікації

Складено на основі: [19], [54], [55]

Іншим важливим аспектом є оплата навчання в закладах вищої освіти для працівників, які бажають отримати дипломи або сертифікати, що відповідають їхній професійній діяльності. ТзОВ «Золотий вік» може здійснювати часткову або повну оплату курсів підвищення кваліфікації, магістерських програм або спеціалізованих курсів в університетах та коледжах. Таке інвестування у працівників дозволить розширити їхні професійні горизонти та надати додаткову цінність компанії через висококваліфікованих фахівців.

Впровадження цих заходів дозволить не лише покращити рівень знань та навичок лідерів, але й сприятиме їхньому професійному розвитку, мотивуватиме до вдосконалення та збільшення ефективності роботи в компанії. Очікуваним результатом буде підвищення компетентності лідерів, що позитивно вплине на загальну продуктивність та конкурентоспроможність ТзОВ «Золотий вік».

Наставництво та коучинг є необхідними для розвитку лідерського потенціалу в ТзОВ «Золотий вік». Запровадження системи наставництва між досвідченими керівниками та потенційними лідерами включає кілька конкретних заходів. По-перше, необхідно визначити досвідчених керівників, які стануть наставниками для нових лідерів, а також розробити план навчання наставників для ефективної взаємодії з підопічними. Кожному новому керівнику буде надано наставника, який супроводжуватиме його в процесі адаптації та розвитку управлінських навичок.

Завданням наставника буде не тільки допомогти у вирішенні поточних управлінських проблем, а й проводити регулярні консультації та тренінги для підвищення кваліфікації, що дозволить новим керівникам швидше освоїти корпоративну культуру та стратегії компанії. Також важливо організувати регулярні зустрічі між наставниками та підопічними для обговорення досягнень, труднощів і визначення подальших кроків у розвитку.

Коучинг стане доповненням до наставництва. Для цього можна залучити професійних коучів, які працюватимуть з керівниками над розвитком їхніх лідерських якостей, підвищенням емоційного інтелекту, покращенням комунікаційних навичок та ефективності прийняття рішень. Коучинг може проходити у вигляді індивідуальних сесій або групових тренінгів. Ці заходи дозволять новим керівникам швидше адаптуватися до ролі, ефективніше вирішувати управлінські завдання, сприятимуть формуванню корпоративної культури лідерства та підвищенню загальної ефективності роботи компанії.

Для ефективної реалізації напрямку розвитку лідерського потенціалу ТзОВ «Золотий вік» через менторство можна запровадити програму наставництва для молодих працівників, що сприятиме передачі досвіду досвідчених співробітників новим лідерам і підвищенню їхніх лідерських якостей. Спочатку необхідно розробити стратегічні цілі програми наставництва, зокрема передачу ключових знань і досвіду, розвиток управлінських навичок у молодих працівників, формування майбутніх лідерів. Визначити основні принципи: взаємодія на основі довіри, підтримка в професійному розвитку, регулярний зворотний зв'язок і відкрите спілкування.

Для успішної реалізації програми важливо вибрати досвідчених співробітників, які мають значний досвід та управлінські навички і можуть стати ефективними наставниками для молодих працівників. Наставники повинні не тільки володіти необхідними знаннями, але й бути готовими ділитися досвідом, підтримувати і мотивувати нових лідерів. Водночас важливо підібрати молодих працівників з потенціалом для розвитку управлінських

навичок, таких як співробітники, які проявляють ініціативу, показують високий рівень професіоналізму або виявляють бажання розвиватися у кар'єрі.

Для кожного нового працівника необхідно створити індивідуальний план розвитку, що включатиме цілі, завдання, критерії оцінки прогресу та часові межі для досягнення результатів. Наставник допомагатиме у реалізації цього плану, коригуючи стратегії та надаючи рекомендації для розвитку. Регулярні зустрічі з наставниками та молодими працівниками повинні бути організовані для обговорення досягнень, вирішення проблемних питань і можливостей для розвитку. Ці зустрічі можуть включати обмін досвідом, планування наступних кроків і визначення нових цілей.

Реалізація напряму оцінки розвитку лідерського потенціалу ТзОВ «Золотий вік» є необхідним стратегічним кроком для забезпечення сталого зростання компанії. Даний напрям передбачає проведення регулярних оцінок для виявлення перспективних працівників, які мають задатки до лідерства, а також відповідних навичок і мотивації. Основною рекомендацією тут є впровадження систематичних процедур оцінки, які можуть включати тестування, співбесіди, аналіз результатів роботи та оцінку 360 градусів. Такі заходи дозволять ідентифікувати співробітників із високим потенціалом, які в майбутньому можуть зайняти ключові позиції в організації.

Процес реалізації цього напряму починається з розробки чітких критеріїв оцінки лідерських якостей, таких як комунікабельність, стратегічне мислення, вміння приймати рішення та мотивувати команду. Наступним кроком є вибір відповідних інструментів і методик, які будуть застосовуватися регулярно, наприклад, щоквартально або щорічно. Важливо, щоб оцінка була об'єктивною і враховувала як поточні досягнення працівників, так і їхній потенціал до розвитку. Для цього можна залучити як внутрішніх HR-фахівців, так і зовнішніх консультантів, які мають досвід у подібних проєктах.

Для успішної реалізації необхідно забезпечити прозорість процесу оцінки, щоб уникнути упередженості чи невдоволення серед працівників. Результати оцінок варто обговорювати з учасниками, надаючи їм зворотний

зв'язок і конкретні рекомендації для розвитку. У довгостроковій перспективі це сприятиме створенню сильної лідерської культури в ТзОВ «Золотий вік», де кожен перспективний співробітник матиме шанс реалізувати свій потенціал. Таким чином, напрям оцінки лідерського потенціалу стане фундаментом для стабільного розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Реалізація напряму розвитку лідерського потенціалу ТзОВ «Золотий вік», через розвиток корпоративної культури, є важливою умовою для створення середовища, в якому лідерські якості можуть активно формуватися та проявлятися. Формування атмосфери, в якій ініціативність, відповідальність і командна підтримка вважаються ключовими цінностями, сприяє зростанню внутрішньої мотивації працівників, їх залученості до процесів компанії та бажанню розвиватися як професіонали й лідери.

Даний напрям передбачає не лише декларативне проголошення цінностей, а й їхню інтеграцію в повсякденну практику: у стилі управління, внутрішні комунікації, систему заохочень, способи прийняття рішень тощо. Кожен працівник має відчувати, що його думка важлива, ініціатива підтримується, а відповідальність – це не тягар, а прояв довіри.

На першому етапі реалізації необхідно провести діагностику поточного стану корпоративної культури, зокрема:

1. оцінити рівень командної згуртованості;
2. виявити, як сприймаються лідерські ініціативи;
3. дослідити готовність співробітників брати відповідальність.

На основі цього аналізу формується стратегія змін, яка включає впровадження заходів, спрямованих на розвиток лідерських цінностей. Однією з важливих умов є поведінка керівництва як приклад для наслідування. Саме менеджери середньої й вищої ланки повинні бути носіями нової корпоративної культури, демонструвати відкритість до ідей, гнучкість і відповідальність.

Систематизовані пропозиції розвитку лідерства через корпоративну культуру наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи та методи реалізації розвитку лідерського потенціалу ТзОВ «Золотий вік» через розвиток корпоративної культури

Заходи	Методи	Очікуваний результат
Формування спільних цінностей	Залучення працівників до створення цінностей компанії, обговорення на стратегічних сесіях	Підвищення відчуття причетності, формування єдиної команди
Побудова культури зворотного зв'язку	Регулярні 1:1 зустрічі, інструменти для анонімного фідбеку, ретроспективи в командах	Підвищення рівня довіри, покращення комунікації
Посилення командної взаємодії	Спільні проєкти, тимбілдинг, крос-функціональна співпраця	Згуртованість, розвиток міжособистісних зв'язків, підвищення ефективності команд
Публічна демонстрація прикладу	Лідерство через особистий приклад менеджерів: прозорість, етичність, відкритість	Формування рольових моделей, які надихають інших
Створення гнучкого середовища	Гнучкий графік, автономність у прийнятті рішень, довіра до працівника	Зростання відповідальності, ініціативності, залученості
Інтеграція цінностей у HR-процеси	Культура-фіт при підборі персоналу, адаптаційні програми, оцінка за поведінковими індикаторами	Підтримка узгодженості корпоративної культури

Джерело: складено автором

Отже, розвиток лідерського потенціалу ТзОВ «Золотий вік» через формування та зміцнення корпоративної культури є стратегічним напрямом, що забезпечує довготривале зростання організації та формує основу для сталого успіху. Інтеграція лідерських цінностей у щоденну діяльність компанії, підтримка з боку керівництва, відкритість до ініціатив, розвиток зворотного зв'язку та командної взаємодії створюють сприятливе середовище для розкриття потенціалу кожного працівника. Завдяки впровадженню запропонованих заходів організація не лише підвищує ефективність роботи, але й формує нову генерацію відповідальних, мотивованих і ініціативних лідерів, які здатні адаптуватися до змін і вести команду вперед.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що формування і розвиток лідерського потенціалу є одним із пріоритетних напрямів кадрової політики ТзОВ «Золотий вік». Впровадження комплексних заходів, таких як професійне навчання, менторство, коучинг, регулярна оцінка потенціалу та розвиток корпоративної культури, сприятиме формуванню сильної команди

лідерів. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників через доступ до сучасних освітніх платформ і програм, що дозволить їм постійно розвиватися у професійному плані. Це, у свою чергу, забезпечить високий рівень мотивації персоналу, посилить їхню відповідальність та залученість до досягнення спільних цілей. Результатом стане зміцнення управлінського потенціалу компанії, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Таким чином, для підвищення ефективності лідера в досягненні стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік» розвиток лідерського потенціалу є ключовим чинником успіху. Проведене дослідження підтвердило, що ефективне лідерство сприяє відповідальності, ініціативності та згуртованості працівників, що, своєю чергою, забезпечує стабільне зростання компанії. Рекомендованими напрямками для покращення лідерських якостей стали: професійне навчання та підвищення кваліфікації; наставництво та коучинг; менторські програми; регулярна оцінка лідерського потенціалу; а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на ініціативність і відповідальність. Впровадження цих заходів дозволить сформувати сильну команду, кадровий резерв і забезпечити гнучкість компанії до змін.

3.2 Заходи підвищення ефективності лідерства для досягнення стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік»

Підвищення ефективності лідерства для досягнення стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік» потребує комплексного підходу, який враховує специфіку галузі ювелірного виробництва, поточні ринкові умови та внутрішні особливості організації. Розвиток лідерських компетенцій у контексті стратегічних завдань компанії передбачає систематичне впровадження низки інтегрованих заходів, спрямованих на удосконалення управлінських практик, організаційної культури та бізнес-процесів.

Запровадження матричної структури управління для проєктних команд дозволить гнучко реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, одночасно зберігаючи функціональну спеціалізацію підрозділів. Відповідно до стратегічних цілей компанії щодо відкриття нових магазинів, доцільно створити централізований підрозділ розвитку мережі з чітко визначеними повноваженнями та відповідальністю. Ключовим аспектом удосконалення структури управління має стати делегування повноважень, яке сприятиме розвитку лідерського потенціалу на всіх організаційних рівнях та підвищить оперативність реагування на зовнішні виклики. Регулярний перегляд та коригування організаційної структури відповідно до стратегічних пріоритетів забезпечить адаптивність компанії та посилить її конкурентні позиції на ринку ювелірних виробів.

Регулярне проведення центрів розвитку (development centers) для керівників різних рівнів забезпечить комплексну оцінку їхнього потенціалу та сприятиме формуванню індивідуалізованих програм розвитку. Впровадження стандартів лідерства для топ-менеджменту, серед яких особливу увагу слід приділити стратегічному мисленню, управлінню інноваціями та розвитку емоційного інтелекту, дозволить систематизувати вимоги до керівного складу та гармонізувати їх із загальною стратегією компанії.

Розробка диференційованих програм розвитку лідерства для різних управлінських рівнів має відбуватись у відповідності до стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік». Для топ-менеджменту доцільно запровадити програми, спрямовані на розвиток стратегічного мислення, управління змінами та формування інноваційної культури. Керівники середньої ланки потребують фокусу на розвитку навичок управління проєктами, коучингового підходу до управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів. Лінійні керівники мають вдосконалювати компетенції операційної досконалості, клієнтоорієнтованості та мотивації персоналу. Співпраця з провідними бізнес-школами та консалтинговими компаніями дозволить забезпечити професійну підтримку процесів розвитку лідерських компетенцій відповідно до міжнародних

стандартів та кращих галузевих практик. Важливим елементом програм розвитку має стати акцент на практичному застосуванні отриманих знань та навичок, зокрема, через реалізацію трансформаційних проєктів, безпосередньо пов'язаних із стратегічними цілями компанії.

Формування інтегрованої системи мотивації лідерського складу з прямою прив'язкою до досягнення стратегічних цілей компанії виступає потужним механізмом підвищення ефективності лідерства. Розробка ключових показників ефективності (KPI) для різних управлінських рівнів має відображати їхній вплив на реалізацію стратегічних завдань, зокрема, розширення ринку збуту, підвищення конкурентоспроможності та розвиток персоналу. Запровадження довгострокових програм мотивації для топ-менеджменту, які передбачають винагороду за досягнення стратегічних цілей у 3-5 річній перспективі, сприятиме формуванню стратегічного мислення та зменшить фокус на короткострокових результатах.

Трансформація корпоративної культури у напрямку посилення лідерських цінностей становить фундаментальний аспект підвищення ефективності лідерства. Аналіз поточного стану корпоративної культури ТзОВ «Золотий вік» свідчить про потребу в посиленні таких цінностей, як інноваційність, проактивність та орієнтація на досягнення. Формування культури високої продуктивності, що заохочує амбітні цілі та підтримує прагнення до досконалості, дозволить створити сприятливе середовище для реалізації стратегічних планів компанії. Лідери всіх рівнів мають стати носіями та промоутерами бажаних цінностей, демонструючи їх у своїй поведінці та управлінських рішеннях.

Розвиток практик колективного лідерства та формування крос-функціональних команд сприятиме реалізації стратегічних цілей компанії. Запровадження спільних проєктів між різними підрозділами, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, дозволить об'єднати ресурси та компетенції для вирішення комплексних завдань. Формування стратегічних команд, відповідальних за реалізацію ключових ініціатив, таких як відкриття нових

магазинів або розробка унікальних пропозицій, забезпечить фокус та координацію зусиль.

Удосконалення системи комунікації стратегічних цілей та пріоритетів має стати важливим напрямом підвищення ефективності лідерства. Розробка та впровадження комунікаційної стратегії, яка забезпечить чітке розуміння стратегічних цілей компанії на всіх організаційних рівнях, дозволить сфокусувати зусилля персоналу на пріоритетних завданнях. Запровадження регулярних стратегічних брифінгів для менеджменту та працівників сприятиме актуалізації бачення та цілей в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Формування практики каскадування стратегічних цілей на рівень підрозділів та окремих працівників забезпечить узгодження індивідуальних завдань із загальною стратегією компанії. Впровадження інструментів моніторингу сприйняття та розуміння стратегічних цілей дозволить оперативно виявляти прогалини в комунікації та вживати відповідних заходів.

Інтеграція підходу управління за цілями (Management by Objectives, MBO) у систему лідерства ТзОВ «Золотий вік» забезпечить чітку орієнтацію всіх управлінських процесів на досягнення стратегічних результатів. Формування каскаду цілей від рівня компанії до рівня підрозділів та окремих працівників дозволить синхронізувати діяльність різних структурних одиниць та забезпечити спрямованість всіх ресурсів на пріоритетні завдання. Запровадження регулярного процесу перегляду цілей та корегування планів дій сприятиме адаптивності та гнучкості в умовах змін зовнішнього середовища. Інтеграція системи управління за цілями з процесами оцінки та розвитку персоналу дозволить сформувати цілісний підхід до управління продуктивністю. Особлива увага має приділятися узгодженню індивідуальних цілей керівників із стратегічними пріоритетами компанії, такими як підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та розвиток персоналу.

Формування системи розвитку кадрового резерву для ключових лідерських позицій забезпечить сталість та спадкоємність управління. Ідентифікація критично важливих позицій для реалізації стратегії та розробка

профілів необхідних компетенцій дозволить цілеспрямовано готувати потенційних кандидатів. Запровадження програм прискореного розвитку для талановитих співробітників з високим потенціалом (HiPo) сприятиме формуванню пулу внутрішніх кандидатів на керівні посади. Інтеграція механізмів ротації та стажування у програми розвитку кадрового резерву дозволить збагатити практичний досвід потенційних лідерів та розширити їхнє розуміння бізнесу. Особливу увагу слід приділити розвитку стратегічних компетенцій у резервістів, таких як управління змінами, інноваційне мислення та здатність працювати в умовах невизначеності, які критично важливі для досягнення амбітних цілей компанії.

Впровадження інноваційних підходів до розвитку лідерства становить перспективний напрям підвищення ефективності управління. Запровадження програм дизайн-мислення для керівників різних рівнів дозволить розвинути креативний підхід до вирішення бізнес-завдань та формування унікальних пропозицій, що відповідає стратегічній цілі підвищення конкурентоспроможності. Формування практики експериментальних проєктів, в рамках яких лідери можуть тестувати нові підходи до управління та розвитку бізнесу, сприятиме розвитку інноваційної культури та підвищенню адаптивності організації. Впровадження методології гнучкого управління (Agile) для проєктних команд дозволить прискорити впровадження змін та підвищити ефективність реалізації стратегічних ініціатив. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетенцій лідерів, які стають все більш критичними в умовах технологічної трансформації галузі.

Розвиток інструментів бізнес-аналітики для підтримки лідерських рішень сприятиме підвищенню їхньої обґрунтованості та ефективності. Формування системи ключових показників ефективності, що охоплюють всі стратегічні напрями діяльності, дозволить лідерам оперативно відстежувати прогрес у досягненні цілей та ідентифікувати проблемні зони. Запровадження аналітичних дашбордів для різних управлінських рівнів забезпечить доступ до релевантної інформації в режимі реального часу та підвищить швидкість

прийняття рішень. Розвиток предиктивної аналітики, яка дозволяє виявляти тренди та прогнозувати зміни ринкової ситуації, сприятиме формуванню проактивного підходу до управління. Особливу увагу слід приділити аналітиці клієнтського досвіду, що є критично важливим для реалізації стратегічної цілі підвищення рівня обслуговування та конкурентоспроможності.

Інтеграція практик управління знаннями у систему лідерства дозволить ефективно використовувати інтелектуальний капітал організації для досягнення стратегічних цілей. Формування культури обміну знаннями та досвідом між керівниками різних підрозділів сприятиме поширенню кращих практик та прискоренню навчання. Запровадження спільнот практики (communities of practice) для розвитку специфічних компетенцій, таких як управління магазинами або розробка ювелірних колекцій, дозволить концентрувати та розвивати експертизу в стратегічно важливих напрямках.

Формування у лідерів глибокого розуміння потреб та очікувань клієнтів ювелірних виробів дозволить розробляти унікальні пропозиції, що відповідають їхнім запитам. Запровадження практики регулярної роботи керівників усіх рівнів безпосередньо з клієнтами сприятиме формуванню клієнтоцентричної культури та забезпечить прямий зворотний зв'язок щодо якості продукції та обслуговування. Впровадження системи збору та аналізу клієнтського досвіду забезпечить лідерів актуальною інформацією для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку продуктового портфеля та сервісного підходу.

Формування партнерств з технологічними стартапами дозволить отримати доступ до інноваційних рішень, які можуть бути інтегровані в бізнес-модель компанії. Запрошення зовнішніх експертів для проведення стратегічних сесій та майстер-класів збагатить управлінський інструментарій лідерів компанії та забезпечить свіжий погляд на стратегічні виклики.

Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності лідерських програм дозволить оптимізувати інвестиції в розвиток та фокусуватись на найбільш результативних ініціативах. Впровадження

колабораційних інструментів для підтримки роботи крос-функціональних команд підвищить ефективність реалізації стратегічних проєктів та сприятиме формуванню культури співпраці.

Запровадження регулярного процесу перегляду та аналізу досягнутих результатів сприятиме формуванню культури відповідальності та орієнтації на постійне вдосконалення. Інтеграція метрик лідерської ефективності у систему управлінської звітності забезпечить видимість прогресу для всіх зацікавлених сторін та дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо необхідних коригувальних дій.

Основні заходи щодо підвищення ефективності лідерства для досягнення стратегічних цілей представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи підвищення ефективності лідерства для досягнення стратегічних цілей
ТЗОВ «Золотий вік»

Заходи	Сутність заходів	Очікувані результати
Удосконалення організаційної структури управління	Оптимізація управлінських рівнів, запровадження матричної структури для проєктних команд, створення централізованого підрозділу розвитку мережі, делегування повноважень	Покращення координації діяльності, прискорення прийняття рішень, гнучкість реагування на динамічні зміни ринку, розвиток лідерського потенціалу на всіх рівнях
Впровадження стратегічного управління компетенціями лідерів	Розробка профілів компетенцій для різних управлінських рівнів, формування системи оцінки компетенцій з використанням 360-градусного зворотного зв'язку, впровадження стандартів лідерства для топ-менеджменту	Об'єктивна оцінка рівня розвитку лідерських якостей, формування цілеспрямованих заходів удосконалення, систематизація вимог до керівного складу
Розробка диференційованих програм розвитку лідерства	Запровадження програм розвитку для різних управлінських рівнів з фокусом на специфічні компетенції, співпраця з бізнес-школами та консалтинговими компаніями, акцент на практичному застосуванні знань	Розвиток стратегічного мислення, управління змінами, проєктного менеджменту, операційної досконалості, мотивації персоналу відповідно до рівня управління
Формування інтегрованої системи мотивації лідерського складу	Розробка KPI з прив'язкою до стратегічних цілей, запровадження довгострокових програм мотивації для топ-менеджменту, інтеграція нематеріальних мотиваційних інструментів	Формування стратегічного мислення, зменшення фокусу на короткострокових результатах, збалансована система стимулювання, яка враховує різні аспекти мотивації

Продовження табл. 3.4

Трансформація корпоративної культури	Посилення цінностей інноваційності, проактивності та орієнтації на досягнення, формування культури високої продуктивності, проведення регулярних діагностик корпоративної культури	Створення сприятливого середовища для реалізації стратегічних планів, посилення орієнтації на результат, розвиток лідерського потенціалу на всіх рівнях
Розвиток практик колективного лідерства	Запровадження спільних проєктів між підрозділами, формування стратегічних команд, розвиток навичок управління крос-функціональними командами, проведення регулярних стратегічних сесій	Об'єднання ресурсів та компетенцій для вирішення комплексних завдань, фокус та координація зусиль на ключових ініціативах, синергія між підрозділами
Удосконалення системи комунікації стратегічних цілей	Розробка комунікаційної стратегії, запровадження регулярних стратегічних брифінгів, каскадування цілей, впровадження інструментів моніторингу розуміння цілей	Фокусування зусиль персоналу на пріоритетних завданнях, актуалізація бачення в умовах змін, узгодження індивідуальних завдань із загальною стратегією
Інтеграція управління за цілями (МВО)	Формування каскаду цілей від рівня компанії до працівників, регулярний перегляд цілей, інтеграція з процесами оцінки та розвитку персоналу	Синхронізація діяльності різних структурних одиниць, спрямованість ресурсів на пріоритетні завдання, адаптивність в умовах змін
Формування системи розвитку кадрового резерву	Ідентифікація критичних позицій, програми прискореного розвитку для НіРо, ротації та стажування, розвиток стратегічних компетенцій у резервістів	Забезпечення сталості та спадкоємності управління, формування пулу внутрішніх кандидатів на керівні посади, розширення розуміння бізнесу
Впровадження інноваційних підходів до розвитку лідерства	Програми дизайн-мислення, експериментальні проєкти, методологія Agile для проєктних команд, розвиток цифрових компетенцій лідерів	Розвиток креативного підходу до вирішення завдань, формування інноваційної культури, прискорення впровадження змін, адаптація до технологічної трансформації
Розвиток інструментів бізнес-аналітики	Формування системи KPI, аналітичні дашборди, предиктивна аналітика, аналітика клієнтського досвіду	Відстеження прогресу, ідентифікація проблемних зон, прискорення прийняття рішень, формування проактивного управління
Інтеграція практик управління знаннями	Формування культури обміну знаннями, спільноти практики, документування успішного досвіду, менторські програми	Поширення кращих практик, концентрація експертизи в ключових напрямках, збереження цінних підходів, спадкоємність управління

Продовження табл. 3.4

Розвиток компетенцій у сфері клієнтоорієнтованості	Формування розуміння потреб клієнтів, робота керівників безпосередньо з клієнтами, дизайн-мислення, система аналізу клієнтського досвіду	Розробка унікальних пропозицій, клієнтоцентрична культура, інноваційні рішення для споживачів, інформована стратегія розвитку
Формування екосистеми зовнішніх партнерств	Партнерства з бізнес-школами та консалтинговими компаніями, участь у галузевих асоціаціях, співпраця з технологічними стартапами	Доступ до сучасних методологій, обмін досвідом, інтеграція інноваційних рішень, свіжий погляд на стратегічні виклики
Впровадження технологічних рішень	Інтеграція системи управління талантами, платформи для онлайн-навчання, аналітичні інструменти, колабораційні інструменти	Системний підхід до управління потенціалом, демократизація доступу до навчання, оптимізація інвестицій у розвиток, ефективна реалізація проєктів
Встановлення метрик ефективності лідерства	Збалансована система показників лідерської ефективності, регулярний перегляд результатів, інтеграція у систему управлінської звітності	Комплексна оцінка впливу лідерства на досягнення цілей, формування культури відповідальності, обґрунтовані рішення щодо коригувальних дій

Джерело: складено автором

Комплексна реалізація запропонованих заходів підвищення ефективності лідерства дозволить ТзОВ «Золотий вік» забезпечити досягнення амбітних стратегічних цілей, зокрема розширення ринків збуту через відкриття нових магазинів, підвищення конкурентоспроможності шляхом розробки унікальних пропозицій та запуску лімітованих колекцій, а також розвиток потенціалу персоналу. Формування системного підходу до лідерства, який поєднує розвиток лідерських компетенцій, оптимізацію управлінських процесів, удосконалення корпоративної культури та впровадження інноваційних практик, забезпечить стійкі конкурентні переваги компанії на ринку ювелірних виробів та створить фундамент для її довгострокового успіху.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження ролі лідера в досягненні стратегічних цілей організації можна зробити такі висновки:

1. Лідерство у менеджменті є важливим процесом, який забезпечує ефективну організацію і досягнення цілей через вплив на інших членів колективу. Лідер, відповідно до наукових підходів, є особою, яка здатна ініціювати дії, делегувати завдання, мотивувати та координувати роботу групи для досягнення спільних цілей. Він володіє стратегічним баченням, компетентністю та здатністю адаптуватися до змін, що дозволяє йому формувати успішні команди. Лідерство залежить від підтримки послідовників, адже лідер здобуває свою владу через демонстрацію компетентності та здатність задовольняти потреби інших. У сучасних умовах лідерство також включає етичні принципи, командну співпрацю та здатність до інновацій, що забезпечує стабільний розвиток організації.

2. Стратегічне лідерство відіграє ключову роль у досягненні довгострокових цілей організації, забезпечуючи ефективне управління змінами та розвитком. Лідери формують бачення майбутнього, визначають стратегічні пріоритети та надихають команду на досягнення спільних результатів. Вони адаптуються до динамічного ринкового середовища, приймаючи обґрунтовані рішення для мінімізації ризиків і максимізації можливостей. Відсутність ефективного лідерства може уповільнити реалізацію стратегій та знизити конкурентоспроможність компанії. Крім того, стратегічні лідери сприяють розвитку організаційної культури, що підтримує інновації та професійне зростання персоналу. Таким чином, лідерство є не лише фактором успіху, а й запорукою стабільності та адаптивності організації в сучасних умовах.

3. ТзОВ «Золотий Вік» є провідним виробником ювелірних виробів в Україні з розгалуженою торговельною мережею та сучасною виробничою базою. Компанія поєднує традиційні методи ювелірного мистецтва з інноваційними технологіями, що забезпечує високу якість продукції та її конкурентоспроможність. Лінійно-функціональна організаційна структура сприяє ефективному управлінню та взаємодії між підрозділами. За

результатами рейтингу Ukrainian Business Award 2025 року підприємство посіло перше місце серед ювелірних брендів України, що свідчить про високу ринкову позицію. Компанія демонструє стабільні фінансові показники та активний розвиток, що забезпечує зростання прибутків і розширення присутності на ринку. Стратегія «Золотого Віку» орієнтована на індивідуальний підхід до клієнта, інновації та збереження ювелірних традицій.

4. Стратегічні цілі ТзОВ «Золотий вік» орієнтовані на довгостроковий розвиток компанії, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення ефективності діяльності. Основні напрями включають розширення ринків збуту, підвищення обсягів продажів, вдосконалення продуктового портфеля та розвиток персоналу. Розширення мережі магазинів дозволить збільшити впізнаваність бренду та забезпечити доступ до нових ринків. Підвищення конкурентоспроможності через унікальні пропозиції, лімітовані колекції та підвищення рівня обслуговування стане основою для зміцнення позицій компанії на ринку. Усі ці цілі підкріплюються розробленими заходами для розвитку персоналу, що дозволить компанії забезпечити внутрішній потенціал для реалізації стратегії в умовах конкурентної боротьби.

5. Ефективне лідерство відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік», що підтверджується конкретними даними діяльності компанії за 2022–2024 роки. Лідер активно впливає на розширення ринку збуту, ініціюючи відкриття нових магазинів, що сприяло зростанню чисельності працівників з 3008 у 2022 році до 3760 у 2024 році. Підвищення конкурентоспроможності, підкріплене затвердженням нових колекцій та контролем якості сервісу, відображається у темпі зростання обороту продажів до 160% у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Розвиток потенціалу персоналу, де лідер впроваджує програми навчання, призвів до підвищення рівня освіченості працівників з 32% у 2022 році до 41,9% у 2024 році. Аналіз плинності кадрів показує її зниження з 21,5% у 2022 році до 19,7% у 2024 році, що свідчить про ефективність мотиваційних заходів лідера. Інвестиції в розвиток лідерського потенціалу зросли з 24,499 млн грн у

2022 році до 46,334 млн грн у 2024 році, зокрема на тимблдинг та навчання, що підтримує стратегічну ціль розвитку персоналу.

Фінансові результати, зокрема рентабельність продажів на рівні 250% та чистий прибуток на одного працівника 2,6 у 2024 році, підкреслюють успішність лідерства у забезпеченні економічного зростання. Оцінка конкурентоспроможності за інтегральним методом показала потенціал стратегічної конкурентоспроможності на рівні 3,8, що значно перевищує порогове значення 1. Отже, дані підтверджують, що лідерство в ТзОВ «Золотий вік» є основою для реалізації стратегічних цілей, забезпечуючи стабільний розвиток компанії та її адаптацію до ринкових викликів.

6. Для підвищення ефективності лідера в досягненні стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік» розвиток лідерського потенціалу є ключовим чинником успіху. Проведене дослідження підтвердило, що ефективне лідерство сприяє відповідальності, ініціативності та згуртованості працівників, що, своєю чергою, забезпечує стабільне зростання компанії. Рекомендованими напрямками для покращення лідерських якостей стали: професійне навчання та підвищення кваліфікації; наставництво та коучинг; менторські програми; регулярна оцінка лідерського потенціалу; а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на ініціативність і відповідальність. Впровадження цих заходів дозволить сформувати сильну команду, кадровий резерв і забезпечити гнучкість компанії до змін. У результаті це сприятиме досягненню стратегічних цілей і довгостроковому успіху ТзОВ «Золотий вік».

7. На основі дослідження було розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності лідерства з метою досягнення стратегічних цілей ТзОВ «Золотий вік». Успішне впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню потужної управлінської команди, здатної адаптуватися до викликів сучасного ринку. Серед ключових рекомендацій: впровадження КРІ для чіткої оцінки результативності; розвиток комунікативних навичок через тренінги та симуляції; делегування повноважень з метою підвищення оперативності управлінських рішень; впровадження мотиваційних програм для

залучення та утримання лідерів; а також навчання сучасним цифровим інструментам управління. Розроблені рекомендації дозволять покращити командну взаємодію, підвищити ініціативність, ефективність управління та результативність досягнення цілей. Реалізація рекомендацій створить умови для стійкого розвитку компанії, оптимізації процесів і зміцнення конкурентних переваг. Таким чином, стратегічне лідерство стане ключовим ресурсом для довготривалого успіху ТзОВ «Золотий вік».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Том 1. с. 75-82.
2. Бестужева С., Фрідман О., Чернуха Т. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. Економіка та суспільство. 2023. № 49. с. 806 – 809.
3. Білецька І. Лідерство як ключовий чинник управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Причорноморські економічні студії. Випуск 15. 2017. с. 241-244.
4. Бінерт О., Балаш Л., Лисюк О. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. Агросвіт. №10. 2024. с. 40-44.
5. Бондарчук Л. В. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. Молодий вчений. 2016. № 12. с. 664-667.
6. Володарі перснів: кому належать найвідоміші ювелірні мережі України. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/komu-nalezhat-juvelirnih-merezh/> (дата звернення: 20.03.2025).
7. Волошин А. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). с. 83-88.
8. Гавриш О., Драмарецька К. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємств. Економіка і управління бізнесом. Vol. 14. №3. 2022. с. 18-28.
9. Головна | Міністерства культури та стратегічних комунікацій. Міністерства культури та стратегічних комунікацій. URL: <https://mcsc.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2025).
10. Гоменюк М., Загороднюк О., Длугоборська Л. Лідерство: суть, принципи, моделі та значення в управлінській діяльності. Інтелект XXI № 1. 2023. с. 10-15.

11. Гриженко Л. Лідерство як соціальний феномен. Грані. 2014. № 5. с. 48-52.
12. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Загинайло В. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Бізнес Інформ. 2022. Т. 5. с. 75-83.
13. Грищенко Ю., Пащенко О. Лідерство та керівництво в управлінській сфері. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: тези виступів VI Міжнар. наук.- практ.конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. с. 107-109.
14. Гудзь О. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. Випуск # 18 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 21.03.2025)
15. Десятов Т. Лідерство як принцип управління. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки». Випуск № 4. 2022. с. 11-18.
16. Золотий вік. URL: <https://respublikapark.com.ua/shopping/yuvelirnij-magazin-zolotij-vik> (дата звернення: 20.03.2025)
17. Золотой Вік. Вашого міста. URL: <https://zolotiyvik.ua/ua/> (дата звернення: 24.03.2025).
18. Карковська В., Дорош І. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019 р. № 5 (110). с. 98-102.
19. Києво-Могилянська бізнес-школа. URL: <https://www.futurelearn.com/> (дата звернення: 06.04.2025).
20. Кириченко Н., Алещенко Л. Теоретичні основи лідерства, сутність та значення компетентнісного підходу в управлінні. Ефективна економіка. № 6. 2023. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1722/1735> (дата звернення: 17.03.2025)

21. Крисько Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. Економіка та суспільство. Випуск 68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5082> (дата звернення: 12.03.2025)

22. Максим'як А. Еволюція лідерства в сучасному менеджменті: виклики та перспективи. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. Випуск 16. Том 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. Вип. 16. Т. 1. с. 94-97.

23. Маркіна І., Вороніна В., Дмитренко І. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. № 159. 2020. с. 88-91.

24. Мартин О., Сліпак Р. Лідерство в системі управління підприємством: суть, функції та значення. The VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and perspectives of development», February 21-23, Budapest, Hungary. с. 68-70.

25. Мартинова Л. Б., Корж Н. В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). с. 67–75.

26. Мистецтво аналізу продажів: Базовий гайд для роздрібних мереж. Datawiz.io. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/the-art-of-sales-analysis-basic-guide-for-retail-chains> (дата звернення: 23.03.2025).

27. Мосійчук Д. Управління плануванням стратегічного менеджменту на підприємстві. Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (17 лист. 2022 р.). Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2022. с. 157-160.

28. Найкращі 20 програм для управління проектами. FlexiProject. URL: <https://flexi-project.com/uk/20-найкращих-програм-для-управління/> (дата звернення: 07.04.2025).

29. Олійник І. Факторний аналіз методів та принципів ефективного лідерства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) №3 (49), 2023. с. 8-18.

30. Пермінова С. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. Вип. 17. 2010. с. 59-66.

31. Прилепа Н. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 5. 2019. с. 184-187.

32. Про компанію Золотий Вік. URL: <https://zolotiyvik.ua/ua/about/> (дата звернення: 20.03.2025).

33. Прочан А. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 32. 2022. с. 31-36.

34. Семенча І., Яровенко Т., Куряча Н., Гордєєва-Герасимова Л. Місце лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу. Бізнесінформ. № 7. 2024. с. 342-347.

35. Сисоєва В., Сисоєва І. Лідерство як складова ефективного менеджменту. VII Міжнародна студентська наукова конференція «теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки», 12 липня 2024 р., м. Чернівці. 2024. с. 15–17.

36. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2009. с. 192.

37. Смірнов Р. Охріменко І. Керівництво та лідерство в системі управління персоналом організації: єдність та розмежування. Успіхи і досягнення у науці. №9 (9). 2024. с. 830-846.

38. Стратегія та тактика лідерства. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/leadership-strategy-and-tactics> (дата звернення: 19.03.2025)

39. Темченко Г., Боднар І. Роль лідерства в системі управління організацією. Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (1–31 березня 2020 року). Кривий Ріг, 2020. с. 110–114.

40. ТОВ "ЮФ "ЗОЛОТИЙ ВІК" - Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/42641584/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 07.04.2025).

41. ТОВ "ЮФ "ЗОЛОТИЙ ВІК" - Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/42641584/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 07.04.2025).

42. ТОВ "ЮФ "ЗОЛОТИЙ ВІК" - Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/42641584/yearly-finances> (дата звернення: 23.03.2025).

43. ТОВ ЮФ ЗОЛОТИЙ ВІК. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/42641584> (дата звернення: 20.03.2025).

44. ТОП-10 ювелірних брендів України 2025. URL: <https://uba.top/jewelry-brands-in-ukraine/> (дата звернення: 20.03.2025).

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

46. Що таке ключові показники ефективності (KPI) та як їх розраховувати. URL: <https://keepincrm.com/kpi-calculation> (дата звернення: 25.03.2025).

47. Ювелірна мережа Золотий Вік святкує ювілей. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/25-rokiv-zolotij-vik/> (дата звернення: 23.03.2025).

48. Ювелірний завод Золотий Вік. URL: https://zlato.ua/uk-ua/manufacturers/zolotiy_vik/?srsltid=AfmBOorTSg4p-_3Ku0uXsmFa9hlo2h6U3SCgTMRPf__6lNGAQxN1x5vD (дата звернення: 20.03.2025).

49. Academia.edu - Find Research Papers, Topics, Researchers. Academia.edu - Find Research Papers, Topics, Researchers. URL: <https://www.academia.edu/> (date of access: 07.04.2025).

50. Build new skills. Advance your career. | edX. edX. URL: <https://www.edx.org/> (date of access: 07.04.2025).

51. Coursera | Degrees, Certificates, & Free Online Courses. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/> (date of access: 07.04.2025).

52. EBSCO | Access Scholarly Content on EBSCOhost. EBSCO Information Services, Inc. | www.ebsco.com. URL: <https://www.ebsco.com/> (date of access: 07.04.2025).

53. Formal vs. Informal Leadership: Definitions and Differences. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/formal-and-informal-leadership> (date of access: 19.03.2025).

54. FutureLearn. URL: <https://www.futurelearn.com/> (date of access: 07.04.2025).

55. Genius.Space - онлайн платформа для навчання фахівців та підприємців. URL: <https://genius.space/> (дата звернення: 07.04.2025).

56. JSTOR. JSTOR Home. URL: <https://www.jstor.org/> (date of access: 07.04.2025).

57. Kabetu, D. G., Iravo, M. A. Influence of strategic leadership on performance of international humanitarian organisations in Kenya. International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship. № 2 (2). 2018. pp. 113-135.

58. LinkedIn Learning: Online Training Courses & Skill Building. LinkedIn Learning: Online Training Courses & Skill Building. URL: <https://www.linkedin.com/learning/> (date of access: 07.04.2025).

59. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/> (date of access: 07.04.2025).

60. Runtime R. Strategic Leadership: Role, Essential Traits, & More. Jaro Education. Jaro Education. URL: <https://www.jaroeducation.com/blog/strategic-leadership-role-essential-traits-and-more/> (date of access: 19.03.2025).

61. Skillshare. Become a pro with thousands of creative classes. URL: https://www.skillshare.com/en/?srsltid=AfmBOopbW8uYbomtlPqGiFn3fze8h2uqKe0Sd9FlaR_opxR1EP2z6Mh7 (date of access: 07.04.2025).

62. Strategic Leadership: How to plan and achieve business goals?. London Premier Centre. URL: <https://www.lpcentre.com/articles/strategic-leadership-how-to-plan-and-achieve-business-goals> (date of access: 17.03.2025).

63. The Importance of Strategic Leadership in Directing Your Organisation. Maastricht School of Management. URL: <https://www.msm.nl/news-events-and-blogs/blog/the-importance-of-strategic-leadership> (date of access: 17.03.2025).

64. The Leadership Capability Equation. URL: <https://www.acentia.co.nz/the-leadership-capability-equation> (date of access: 07.04.2025).

65. Udemy. URL: https://www.udemy.com/?srsltid=AfmBOoppJx3L6iDxcsKbiiDMkseAyUAPc44Y3HOaJQi_oYmN4P4ak7ZT (date of access: 07.04.2025).

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз стилів лідерства

Стиль лідерства	Ключові характеристики	Переваги	Обмеження	Ситуації ефективного застосування
Транзакційне	Чіткі очікування, стандарти діяльності, система винагород за результати	Стабільність, передбачуваність, контрольованість процесів	Низька стимуляція інноваційності, обмежена залученість персоналу	Ситуації, що вимагають дотримання стандартів якості, безпеки, нормативних вимог

Продовження табл. 1.4

Трансформаційне	Перетворення цінностей, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізований підхід	Розвиток інноваційної культури, висока мотивація, спільне бачення	Високі вимоги до лідера, складність підтримання натхнення	Ситуації значних змін, переосмислення бізнес-моделі, робота з висококваліфікованими фахівцями
Сервант-лідерство	Пріоритет потреб послідовників, фокус на їх розвитку та зростанні	Атмосфера довіри, психологічна безпека, висока лояльність	Ризик втрати фокусу на результатах, тривалий час для формування відносин	Організації з фокусом на соціальну відповідальність, командна робота, розвиток талантів
Автентичне	Самоусвідомлення, моральна цілісність, відкритість у стосунках	Прозора культура, високий рівень довіри, етичність практик	Високі вимоги до самосвідомості, культурні відмінності у сприйнятті	Ситуації відновлення репутації, подолання кризи довіри, формування позитивного клімату
Адаптивне	Діагностика складних проблем, мобілізація системи, створення умов для навчання	Ефективна адаптація до змін, розвиток організаційної стійкості	Високі вимоги до емоційної стійкості, складність роботи з опором	Умови високої невизначеності, швидких змін, комплексних викликів
Директивне	Чіткі вказівки, структуровані завдання, безпосередній контроль	Швидкість прийняття рішень, ясність ролей та очікувань	Низька залученість персоналу, обмежений розвиток	Кризові ситуації, робота з недосвідченим персоналом, структуровані завдання
Коучинговий	Розвиток потенціалу, стимулювання самостійності,	Високий рівень розвитку, персоналізований підхід	Значні часові інвестиції, вимагає високого	Розвиток талантів, підготовка наступників, підвищення

	фасилітація навчання		рівня довіри	продуктивності
Візіонерське	Формування захоплюючого бачення майбутнього, натхнення, мобілізація енергії	Висока мотивація, чіткий напрям, об'єднання зусиль	Ризик відриву від реальності, надмірний ідеалізм	Стартапи, трансформаційні проєкти, інноваційні ініціативи
Демократичне	Залучення до прийняття рішень, колективне обговорення, консенсус	Високий рівень залученості, різноманітність перспектив	Тривалий процес прийняття рішень, складність у кризових ситуаціях	Комплексні рішення, необхідність різних експертиз, розвиток відповідальності
Ситуаційне	Адаптація підходу до рівня розвитку послідовників та специфіки завдань	Гнучкість, індивідуалізований підхід, ефективність	Складність діагностики ситуації, високі вимоги до адаптивності	Різноманітні команди, мінливе середовище, різні типи завдань

Складено автором на основі: [14,15]