

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Впровадження інноваційних моделей лідерства для ефективного
управління командами»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4 курсу 2 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Крістіна ТЕРЗЕМАН

Керівник: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ.....	7
1.1. Поняття та сутність управління командами.....	7
1.2. Інноваційні моделі лідерства як інструменти ефективного управління командами.....	14
1.3. Теоретичні підходи до впровадження інноваційних моделей управління командами.....	17
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АТБ».....	29
2.1. Характеристика системи управління та лідерських практик ТОВ «АТБ».....	29
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ»	34
2.3. Оцінка ефективності лідерських стратегій та управлінських рішень у ТОВ «АТБ»	42
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ.....	49
3.1. Обґрунтування удосконалення інноваційних моделей лідерства для управління командами.....	49
3.2. Оцінка ефективності удосконалення інноваційних моделей лідерства управління командами в компанії	54
ВІСНОВКІ.....	66
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростаючими вимогами до ефективності управління. У таких умовах ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії відіграє здатність керівництва впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, зокрема - до управління командами. Одним із таких підходів є впровадження інноваційних моделей лідерства, що забезпечують адаптивність, гнучкість та результативність у роботі колективів. Для компаній, ефективне управління командами є критично важливим чинником успішної операційної діяльності, збереження конкурентних позицій та розвитку корпоративної культури.

Будь яка компанія стикається з викликами, пов'язаними з управлінням великою кількістю персоналу, географічною розгалуженістю бізнесу та потребою у швидкій адаптації до змін ринку. У цьому контексті важливою є здатність керівників не лише координувати діяльність команд, а й мотивувати працівників, формувати сприятливий клімат у колективі та впроваджувати ефективні моделі лідерства.

Актуальність теми також зумовлена тим, що традиційні моделі управління в умовах динамічного ринку часто втрачають свою ефективність. Для компаній це проявляється у необхідності постійного вдосконалення підходів до керівництва, розвитку персоналу та зміцнення командної роботи. Впровадження інноваційних лідерських підходів дозволить підвищити організаційну ефективність і забезпечити сталий розвиток компанії.

Метою бакалаврської роботи є розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних моделей лідерства в управлінні командами ТОВ «АТБ», що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів і досягненню стратегічних цілей компанії.

Для досягнення цієї мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити поняття та сутність управління командами в сучасних умовах діяльності компаній, зокрема визначити принципи, функції та підходи до формування ефективних команд;
- визначити роль інноваційних моделей лідерства в управлінні командами, а також проаналізувати їх вплив на ефективність роботи персоналу;
- розглянути теоретичні основи впровадження інноваційних лідерських підходів в умовах змін та організаційного розвитку;
- оцінити фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ» як підґрунтя для впровадження змін у лідерських практиках в управлінні командами;
- дослідити ефективність чинних лідерських моделей у ТОВ «АТБ» та виявити можливості їх трансформації в напрямі інноваційного лідерства;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних моделей лідерства в управлінську практику ТОВ «АТБ» з метою оптимізації командної роботи;
- оцінити можливий вплив впровадження інноваційного лідерства на мотивацію персоналу, результативність праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління командами, предметом - інноваційні моделі лідерства, що впливають на ефективність командної роботи.

Дослідження базується на комплексному застосуванні наукових методів, що дозволило всебічно проаналізувати проблему впровадження інноваційних моделей лідерства для ефективного управління командами. Теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, систематизація та узагальнення, використано для вивчення сутності управління командами, інноваційних моделей лідерства та їх теоретичних засад. Метод порівняння застосовано для аналізу традиційних і інноваційних підходів до лідерства, а також для оцінки їх впливу на ефективність управлінських практик компанії. Стратегічні методи, такі як SWOT-аналіз і

PEST-аналіз, використано для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на впровадження інноваційних моделей лідерства. Для оцінки економічної ефективності запропонованих управлінських рішень застосовано фінансові методи, зокрема аналіз фінансово-економічних показників, розрахунок рентабельності та оцінку ключових показників ефективності (KPI). Абстрактно-логічні методи, включаючи аналогію та наукову абстракцію, використано для інтерпретації результатів дослідження та формування практичних рекомендацій. Поєднання цих методів забезпечило об'єктивність і глибину аналізу, дозволивши розробити науково обґрунтовані пропозиції для оптимізації управління командами.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені інноваційним моделям лідерства, управлінню командами та ефективності лідерських стратегій, а також фінансова звітність і внутрішня документація компанії. Додатково використано дані галузових звітів, статистичні матеріали та публікації в спеціалізованих виданнях.

Основні теоретичні засади роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава: нові виміри у воєнний час» (м. Одеса, 25 травня 2025 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

1.1. Поняття та сутність управління командами

Управління командами є важливим складником успіху будь-якої компанії в сучасному світі, де динамічні зміни та висока конкуренція ставлять перед компаніями необхідність ефективно організовувати свою роботу. Сутність управління командами можна визначити як процес координації діяльності групи людей, об'єднаних спільною метою. наведене передбачає не лише роботи на досягнення конкретних завдань, але й розвиток командних відносин, підтримку взаємодії між учасниками, а також забезпечення умов для особистісного і професійного зростання кожного члена команди.

Команда - це більше, ніж просто група осіб, які працюють над спільним завданням. Це колектив, в якому кожен учасник вносить свій внесок у виконання поставлених завдань, на основі взаємодії та співпраці. Члени команди не тільки мають спільну мету, але й доповнюють один одного своїми вміннями та знаннями, що дозволяє досягати ефективних результатів у порівнянні з роботою індивідумів [42].

Управління командами вимагає від керівника не лише забезпечення виконання задач, але й уміння створювати середовище, в якому команда може функціонувати найбільш ефективно. Наведене включає в себе розподіл завдань, встановлення чітких цілей, мотивацію учасників і підтримку відкритої комунікації. Без правильно організованої комунікації між членами команди важко досягти високих результатів, тому взаємодія, обмін ідеями, і вміння слухати один одного є невід'ємною частиною управлінської роботи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи управління командами в компанії

Джерело: створено автором на основі [42]

Чіткість цілей та завдань є основою для ефективного управління. Кожен член команди має розуміти свою роль і завдання, які стоять перед ним, щоб максимально реалізувати свої можливості. У цьому контексті важливо визначити стратегію роботи, що дозволяє враховувати як загальні цілі компанії, так і індивідуальні потреби кожного працівника. Наведене забезпечує гармонію між загальною метою команди та персональними цілями її членів [20].

Мотивація є одним із ключових аспектів ефективного управління, оскільки вона забезпечує стимулювання працівників до виконання завдань на високому рівні та сприяє досягненню загальних цілей компанії. Успішний керівник не обмежується лише контролем за виконанням роботи; він має здатність надихати свою команду, підтримуючи активність кожного з учасників. Сучасний підхід до мотивації включає як матеріальні, так і моральні засоби заохочення, які відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності та створенні позитивного клімату у колективі.

Матеріальна мотивація охоплює фінансові стимули, такі як премії, бонуси, підвищення заробітної плати або інші матеріальні вигоди. Що дозволяє працівникам відчувати, що їхні зусилля належно оцінюються та винагороджуються, що сприяє зростанню їхнього задоволення роботою та бажання продовжувати вкладати енергію у свої завдання. Однак для досягнення стабільного і довготривалого успіху матеріальної мотивації недостатньо. Ефективний керівник також використовує моральні стимули, які спрямовані на визнання досягнень, публічне схвалення, надання додаткових можливостей для професійного розвитку чи участі у прийнятті важливих рішень [35].

Серед методів моральної мотивації особливу увагу слід приділити створенню культури довіри та підтримки всередині колективу. Це включає налагодження відкритого спілкування, визнання внесків кожного члена команди, можливість висловлювати ідеї та ініціативи без страху осуду чи непорозумінь. Керівник, який підтримує здоровий моральний клімат, сприяє запобіганню конфліктів та формуванню командного духу. Таким чином він позитивно впливає на рівень залученості працівників, їхню готовність взаємодіяти та підтримувати один одного.

Крім того, мотивація має включати розвиток працівників, надання можливостей для навчання та кар'єрного зростання. Коли співробітники бачать перспективи свого розвитку в компанії, вони стають більш зацікавленими у досягненні особистих і колективних цілей. Таким чином, ефективне управління мотивацією поєднує різні методи стимулювання, зосереджуючись як на матеріальних заохоченнях, так і на створенні комфортного, продуктивного середовища для кожного працівника [12].

Підтримка здорового морального клімату у колективі є важливою умовою для досягнення високої продуктивності й успішної співпраці. Коли у колективі панує позитивна атмосфера, працівники відчують себе частиною єдиної команди, що працює на спільний результат. Така атмосфера допомагає уникнути непорозумінь, конфліктів та стресових ситуацій, які можуть заважати ефективній діяльності. У здоровому робочому середовищі кожен працівник відчуває підтримку та розуміння з боку колег і керівництва, що мотивує їх на досягнення нових висот.

Створення умов для відкритого діалогу має бути одним із основних завдань керівника. Відкрите спілкування забезпечує можливість кожному висловити свої думки, пропозиції чи занепокоєння без страху перед осудом чи недооцінкою. Воно сприяє формуванню довірливих відносин у колективі та дозволяє вчасно виявляти проблеми та ефективно їх вирішувати. Прозорість у

комунікації також допомагає уникнути дезінформації та непорозумінь, які можуть перешкоджати спільній роботі [39].

Важливим аспектом підтримки здорового морального клімату є надання працівникам підтримки у вирішенні складних питань. Сюди входить як професійне сприяння, так і психологічну підтримку. Працівники повинні бути впевнені, що у разі виникнення труднощів вони отримають необхідну допомогу з боку керівництва або колег. Така підтримка формує відчуття згуртованості та готовності до подолання будь-яких викликів разом, як одна команда.

Забезпечення взаємоповаги та довіри між учасниками команди є основою для формування ефективного робочого середовища. Коли кожен працівник відчуває, що його цінують, поважають його внесок та думку, він більше зацікавлений у роботі на благо компанії. Поважні стосунки між працівниками сприяють спільній мотивації, обміну ідеями та розвитку командного духу. Довіра у відносинах також сприяє більшій відкритості та готовності співробітників до співпраці та взаємодопомоги [34].

Керівник, який приділяє увагу підтримці мотивації працівників та формуванню здорового морального клімату у колективі, виступає не лише як управлінець, але й як лідер, який надихає та об'єднує команду навколо спільних цілей. Такий лідер здатен ефективно керувати не лише процесами, а й людьми, створюючи умови для зростання й розвитку кожного члена колективу. Працівники відчувають довіру та підтримку, що дозволяє їм максимально реалізувати свій потенціал та досягати високих результатів у роботі. У результаті це сприяє загальному успіху компанії, оскільки створюється робоче середовище, де всі зосереджені на досягненні спільних цілей і готові підтримувати один одного на цьому шляху.

Розвиток компетенцій членів команди є критично важливим аспектом ефективного управління та успішної діяльності компанії. У сучасному динамічному середовищі, де нові технології та підходи постійно змінюють ринок, постійне вдосконалення навичок і знань працівників дозволяє команді

швидше адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність та підвищувати здатність вирішувати складні завдання. Керівники повинні приділяти значну увагу навчальним заходам: це можуть бути внутрішні тренінги, семінари, обмін досвідом між членами команди або запрошення зовнішніх експертів. Залучення співробітників до постійного навчання не лише сприяє підвищенню кваліфікації, але й допомагає зберегти мотивацію, викликає інтерес до роботи та забезпечує бажання розвиватися разом з компанією [12].

Ключовим фактором у розвитку компетенцій є систематичність і спрямованість навчання на практичне застосування знань. Наприклад, якщо компанія стикається з новими технологіями або процесами, навчання має бути спрямоване саме на те, щоб співробітники ефективно опанували ці нові аспекти та вміли їх використовувати у щоденній роботі. Крім того, важливо створювати середовище, у якому кожен може висловлювати свої ідеї та обмінюватися досвідом із колегами. Таке середовище сприяє розвитку командного духу, збільшує довіру та формує атмосферу спільного прагнення до результату.

Ще одним важливим аспектом управління є чіткий і справедливий розподіл обов'язків у команді. Кожен член команди повинен розуміти свою роль, свої обов'язки та сферу відповідальності. Усвідомлення цього дозволяє уникнути дублювання функцій, знижує ризик помилок та непорозумінь, підвищує відповідальність за виконання завдань та забезпечує ефективнішу роботу колективу. Крім того, розподіл обов'язків повинен бути гнучким: важливо давати працівникам можливість самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень. Такий спосіб сприяє підвищенню їх самостійності, стимулює прояв ініціативи та зміцнює відчуття особистої відповідальності за результати роботи [20].

Важливою складовою управління командою є гнучкість управлінського процесу. Сучасний світ бізнесу характеризується швидкими змінами, які вимагають від компанії здатності адаптуватися до нових умов. Гнучкість передбачає не лише зміну підходів у відповідь на зовнішні виклики, але й

готовність до змін у внутрішніх процесах і структурах. Команда повинна мати можливість оперативно реагувати на нові виклики, розробляти нові стратегії та підходи до вирішення проблем. Гнучкість також передбачає здатність швидко переорієнтуватися на нові пріоритети, коли це необхідно, і забезпечує максимальну ефективність у досягненні поставлених цілей.

Методи мотивації працівників у компанії представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Методи мотивації працівників у компанії

Метод мотивації	Тип мотивації	Опис методу
Матеріальна мотивація	Фінансова	Премії, бонуси, підвищення заробітної плати.
Моральна мотивація	Нематеріальна	Визнання досягнень, публічне схвалення, додаткові можливості для розвитку.
Мотивація через навчання та підвищення кваліфікації	Освітня	Тренінги, семінари, внутрішні навчання для підвищення кваліфікації.
Командний дух	Психологічна	Тренінги на згуртування, спільні заходи для покращення командної взаємодії.

Джерело: створено автором на основі [1]

Успішне управління командою передбачає баланс між мотивацією через навчання та підвищенням кваліфікації, чітким розподілом обов'язків та гнучкістю у прийнятті рішень. Важливо, щоб керівник міг підтримувати кожного працівника, мотивувати до розвитку, забезпечувати умови для відкритого обміну думками та швидкого прийняття рішень. Лише тоді команда зможе досягати найкращих результатів і ефективно працювати навіть у найбільш нестабільних

умовах. Завдяки такому управлінню командою створюється основа для успіху компанії, зростання її конкурентоспроможності та побудови довгострокових взаємин між учасниками команди та керівництвом [42].

Моделі управління командами в сучасних компаніях можуть бути різними в залежності від специфіки діяльності. Наприклад, у деяких випадках застосовуються кросфункціональні команди, де члени з різних підрозділів об'єднуються для виконання певних проектів, що потребують комплексного підходу. В інших випадках, коли завдання є більш спеціалізованими, використовуються функціональні команди, що складаються з експертів в певній галузі.

Управління командами також включає в себе методики тимбілдінгу, які сприяють згуртуванню колективу, розвитку взаємодії між членами команди та підвищенню довіри. Ці методики можуть включати різноманітні тренінги, спільні заходи, які допомагають покращити командну взаємодію.

Нарешті, важливим аспектом є лідерство. Лідер команди не тільки керує, але й надихає, мотивує, створює атмосферу для самореалізації кожного учасника. Лідер повинен бути прикладом для інших, володіти емоційним інтелектом, здатністю приймати складні рішення та вести команду через труднощі [34].

Таким чином, управління командами в сучасних компаніях є багатограним процесом, що вимагає від керівників і лідерів гнучкості, здатності до адаптації та постійного розвитку своїх підлеглих. Успіх цієї діяльності визначається здатністю забезпечити ефективну взаємодію між учасниками команди, підтримувати мотивацію та розвивати необхідні компетенції.

1.2. Інноваційні моделі лідерства як інструменти ефективного управління командами

Інноваційні моделі лідерства стали невід'ємною частиною сучасного управлінського процесу, оскільки в умовах швидких змін і високої конкурентності компанії повинні реагувати на нові виклики та використовувати новітні підходи для досягнення своїх цілей. Лідерство в таких умовах не лише стосується процесу та делегування завдань, але й потребує здатності мотивувати, надихати і вести команду через труднощі, заохочуючи її до інновацій та постійного розвитку. Існують різні інноваційні моделі лідерства, які допомагають лідерам будувати ефективні команди та досягати організаційних результатів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні моделі інноваційного лідерства

Джерело: створено автором на основі [1]

Однією з основних характеристик інноваційних моделей лідерства є їх орієнтація на зміну і розвиток. Класичні підходи до лідерства, що зосереджувалися на підтриманні стабільності і контролі, сьогодні поступаються місцем більш гнучким та адаптивним стратегіям, які дозволяють компанії швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Сучасні лідери повинні бути готовими не лише до прийняття інноваційних рішень, а й до їх реалізації через ефективне управління командами [1].

Один із найбільш поширених підходів до інноваційного лідерства - це трансформаційне лідерство. Трансформаційний лідер прагне не тільки досягти

короткострокових результатів, але й до впливу на культуру компанії, змін у свідомості та поведінці її членів. Такий лідер мотивує свою команду, спонукаючи її до досягнення високих стандартів, надихає на інновації та впровадження нових ідей. Важливою рисою трансформаційного лідерства є надання працівникам свободи для самовираження, що дозволяє їм розвиватися, брати на себе більше відповідальності та ініціативи. У цьому контексті лідер не є лише авторитетною фігурою, а швидше наставником і партнером, що допомагає команді рости та розвиватися [21].

Лідерство через сервіс (або сервантне лідерство) є ще одним інноваційним підходом, який орієнтується на задоволення потреб членів команди. В основі цього підходу лежить принцип служіння іншим - лідер ставить інтереси команди на перший план, створюючи атмосферу взаємоповаги, довіри та співпраці. Сервантне лідерство є особливо ефективним у сучасних командах, де важлива взаємодія, злагодженість і психологічна підтримка. Лідери цього типу не лише сприяють розвитку команди, але й активно допомагають кожному її члену в особистісному та професійному зростанні. Вони готові надати допомогу, підказки, ресурси для досягнення індивідуальних і колективних цілей, що підвищує залученість та мотивацію працівників.

Ще одним важливим підходом є автономне лідерство або лідерство через делегування. Ця модель лідерства, при якій лідер надає команді високу ступінь автономії та відповідальності за прийняття рішень. Вона акцентує увагу на розвитку довіри між лідером і командою. В такому середовищі лідер діє більше як консультант, ніж як керівник, дозволяючи членам команди приймати рішення, розв'язувати проблеми і сприяти інноваціям. Така модель дуже ефективна в командах, що складаються з висококваліфікованих і мотивованих фахівців, здатних працювати самостійно і виявляти ініціативу [26].

Лідерство, орієнтоване на командну співпрацю (або колаборативне лідерство) акцентує увагу на тому, щоб лідер забезпечував сприятливі умови для взаємодії та ефективної співпраці серед учасників команди. В цьому випадку

роль лідера полягає в тому, щоб допомогти команді працювати разом, обмінюватися ідеями, встановлювати спільні цілі і знаходити рішення, що вигідні всім учасникам. Колаборативне лідерство передбачає глибоке розуміння того, як правильно побудувати комунікацію, як ефективно управляти конфліктами і як підтримувати командний дух навіть у періоди невизначеності чи кризи.

Інноваційні лідери також повинні враховувати особливості сучасного цифрового середовища. У цьому контексті цифрове лідерство набуває особливого значення. Цифровий лідер - це той, хто активно використовує технології для управління командами, сприяє автоматизації та інноваціям у робочих процесах, ефективно застосовує аналітичні інструменти для ухвалення рішень. Цифрове лідерство вимагає від керівника здатності працювати в умовах швидкої зміни технологічного середовища та впроваджувати інноваційні рішення для оптимізації роботи команди [5].

Ще однією важливою складовою інноваційного лідерства є інклюзивне лідерство, яке сприяє створенню компаній, що враховують різноманітність своїх співробітників. Інклюзивний лідер активно підтримує рівність, різноманітність та інклюзивність у команді, створюючи умови для того, щоб кожен член команди мав рівний доступ до можливостей розвитку, а також відчував свою цінність в компанії. Такий підхід дозволяє команді бути більш творчою, відкритою до нових ідей та інновацій, оскільки різноманітність підходів і досвіду є важливим джерелом нових рішень.

Усі ці інноваційні моделі лідерства є не просто теоретичними концепціями, але й реальною практикою, що активно застосовується в управлінні командами в сучасних компаніях. Вони дозволяють лідерам не лише досягати високих результатів, але й створювати сприятливі умови для її розвитку, вдосконалення внутрішніх процесів і формування високоефективних команд. У результаті, застосування інноваційних моделей лідерства стає важливим інструментом для

забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності компанії в умовах постійних змін [3].

1.3. Теоретичні підходи до впровадження інноваційних моделей управління командами

Інноваційні моделі управління командами, що активно застосовуються в сучасних компаніях, є важливим елементом забезпечення їх адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища, технологічних інновацій та змін у потребах споживачів.

Дані моделі передбачають застосування нових управлінських підходів, методів і інструментів, які дозволяють компаніям досягати високої ефективності, забезпечувати інноваційний розвиток і підтримувати стійке конкурентоспроможне становище на ринку. Однак, впровадження інноваційних моделей управління командами вимагає чіткого теоретичного підґрунтя та адаптації до конкретних умов компанії. У цьому контексті існують різні теоретичні підходи, які пояснюють, як можна інтегрувати інновації в управлінські практики.

Системний підхід до управління інноваціями є однією з найважливіших теоретичних концепцій, яка допомагає компаніям ефективно адаптуватися до змін і впроваджувати нововведення. Він виходить з того, що компанія - це складна система, що складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, таких як структура, процеси, ресурси, технології, культура та інші аспекти діяльності. Кожен із цих елементів взаємодіє з іншими, і зміни в одному з них можуть мати значний вплив на всю систему. Тому для ефективного впровадження інновацій необхідно враховувати ці взаємозв'язки та здійснювати зміни в комплексі [2].

Згідно з системним підходом, впровадження інновацій в компанію не може бути одномоментним або частковим. Цей процес потребує поетапного і гармонійного підходу, де кожна зміна враховує вплив на інші частини компанії. Першим етапом є ідентифікація проблемних зон, які потребують змін, що дозволяє зрозуміти, які частини системи мають бути адаптовані для досягнення інноваційного прогресу. Після цього визначаються необхідні зміни в різних аспектах діяльності, включаючи структуру компанії, процеси, технології, а також її культуру.

Важливою складовою цього підходу є адаптація організаційної культури, яка повинна бути орієнтована на підтримку інновацій. Інноваційне управління передбачає створення середовища, де працівники відчують підтримку і мотивацію до впровадження нових ідей. Воно включає залучення співробітників до процесу змін, сприяння їхній участі в ухваленні рішень, що дає можливість не тільки ефективно реалізовувати інноваційні стратегії, але й підвищує залученість і задоволеність працівників [29].

Системний підхід також підкреслює важливість змін у розподілі ролей і відповідальності в межах компанії. Інновації вимагають перегляду існуючих управлінських структур, щоб краще відповісти на нові виклики та можливості. Сюди можна віднести створення нових підрозділів, зміну управлінських підходів або застосування нових моделей лідерства, що забезпечать ефективну реалізацію інновацій.

Впровадження нових технологій є ще одним ключовим елементом системного підходу до управління інноваціями. Новітні технології не лише сприяють автоматизації та оптимізації процесів, але й змінюють саму структуру роботи всередині компанії, впливаючи на взаємодію між співробітниками, зменшуючи час на прийняття рішень і підвищуючи загальну продуктивність [31].

Інноваційні моделі управління вимагають не лише структурних і технологічних змін у компанії, але й ефективного лідерства, яке здатне надихати,

мотивувати та спрямовувати колектив до реалізації інновацій. Лідери відіграють ключову роль у процесах інновацій, адже вони формують стратегічні напрямки розвитку, ініціюють і підтримують нові ідеї, а також впливають на культуру компанії. Теорії лідерства вказують на важливість лідерської ролі у впровадженні змін, оскільки саме лідери повинні сприяти розвитку інновацій і забезпечувати умови для їх успішної реалізації.

Однією з основних теорій лідерства, що має значний вплив на інноваційне управління, є теорія трансформаційного лідерства. Вона базується на тому, що лідери повинні мотивувати своїх підлеглих не лише до виконання повсякденних завдань, але й до активної участі в інноваційних процесах. Трансформаційні лідери сприяють розвитку творчого потенціалу команди, підвищують її мотивацію через створення умов для самовираження та самореалізації. Вони здатні надихати підлеглих, допомагаючи їм усвідомити важливість інновацій і їх ролі в досягненні стратегічних цілей компанії [32] (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Піраміда трансформаційного лідерства

Джерело: створено автором на основі [32]

Лідери, які застосовують трансформаційний стиль управління, створюють атмосферу довіри і відкритості, де кожен співробітник відчуває свою причетність до загальної мети та має можливість пропонувати нові ідеї. Вони підтримують креативність і інноваційність, активно заохочують ініціативу і надають працівникам ресурси для реалізації їхніх ідей. У результаті, така організаційна культура стимулює інноваційний розвиток і дозволяє залучити команду до активного процесу змін.

Іншим підходом, який підтримує впровадження інновацій, є теорія сервісного лідерства. Сервісні лідери зосереджуються на підтримці своїх підлеглих, допомагаючи їм розвиватися, навчаючи і створюючи сприятливі умови для досягнення інноваційних результатів. Цей стиль лідерства передбачає високу орієнтацію на потреби команди, забезпечення комфорту і надання можливостей для самореалізації, що в кінцевому підсумку підвищує мотивацію і залучення працівників до інноваційних процесів [2].

Теорії лідерства, орієнтовані на взаємодію, акцентують увагу на важливості двосторонньої комунікації між лідером і командою. Така взаємодія є основою для розвитку інноваційних ідей, адже кожен працівник може вносити свої пропозиції, брати участь у прийнятті рішень і відчувати свою значущість у процесах зміни. Важливо, щоб лідери активно підтримували ініціативи команди, сприяючи конструктивному обміну ідеями та забезпечуючи сприятливе середовище для їх розвитку. Так лідери допомагають не лише реалізувати інноваційні стратегії, але й створюють організаційну культуру, де інновації сприймаються як невід'ємна частина повсякденної діяльності [31].

Управління змінами є важливою складовою процесу впровадження інновацій, оскільки забезпечує структуровану й ефективну адаптацію компанії до нових умов, технологій та стратегій. Відповідно до цієї теорії, інновації не можуть бути просто впроваджені «відразу», без врахування змін, які вони викликають у самій компанії. Успіх інноваційного процесу значною мірою залежить від того, наскільки ретельно сплановано і організовано управління

змінами, а також від здатності керівництва справлятися з викликами, що виникають у процесі трансформацій.

Ключовим аспектом управління змінами є етап підготовки і планування, на якому визначаються основні цілі змін, ресурси, необхідні для їх реалізації, а також стратегія, що забезпечить плавний перехід від старих до нових процесів. На цьому етапі важливо також оцінити можливі ризики і підготувати компанію до можливих труднощів, що можуть виникнути в процесі трансформації. Однак управління змінами не обмежується лише плануванням і підготовкою, воно вимагає постійного моніторингу та коригування в процесі реалізації, оскільки інноваційний процес може бути динамічним і непередбачуваним [18].

Ще однією важливою складовою управління змінами є комунікація. Успішне впровадження інновацій неможливе без чіткої та відкритої комунікації змін між усіма рівнями компанії. Керівництво повинно забезпечити прозорість процесу змін, чітко пояснити співробітникам, чому ці зміни є необхідними і які вигоди вони принесуть компанії в цілому. Якісна комунікація дозволяє знизити рівень невизначеності та страху серед співробітників, а також допомагає уникнути чуток і непорозумінь, які можуть виникнути через недостатнє інформування. Крім того, важливо, щоб керівництво активно слухало співробітників, враховувало їхні зауваження та переживання, що дозволяє зробити процес змін більш згуртованим і зменшує рівень опору.

Управління опором змінам є ще одним важливим аспектом. Всі компанії мають свою культуру та звички, і навіть добре сплановані зміни можуть зустріти опір з боку співробітників. Він може бути спричинений страхом перед невідомим, занепокоєнням щодо нових технологій чи методів роботи, а також побоюванням втратити робочі місця або змінити звичний порядок роботи. Важливим завданням керівництва є не тільки виявити джерела опору, але й ефективно працювати з ними, використовуючи техніки управління опором, такі як надання додаткової інформації, тренінги, підтримка та залучення ключових лідерів серед співробітників для допомоги в реалізації змін [29].

Також в управлінні змінами важливим є етап моніторингу і оцінки результатів. Після впровадження інноваційних змін необхідно провести оцінку їх ефективності, щоб з'ясувати, чи досягнуті поставлені цілі, чи виправдали себе очікування. Для цього потрібно провести збір зворотного зв'язку від працівників, аналіз показників ефективності та виконання завдань, порівняння результатів до і після впровадження змін. У разі виявлення проблем або неочікуваних результатів необхідно внести корективи, щоб забезпечити подальший успіх інноваційного процесу.

Стратегічне управління є важливим елементом для впровадження інноваційних моделей управління, оскільки воно забезпечує інтеграцію нових підходів у загальну стратегію розвитку компанії. Теорії стратегічного управління підкреслюють необхідність гармонізації інновацій з довгостроковими цілями та місією компанії, що дозволяє створити органічну та ефективну стратегію, яка не лише сприяє інноваціям, але й інтегрує їх у всі рівні і функції компанії [2].

Одним із головних аспектів стратегічного управління є розуміння того, що інновації не повинні бути ізольованими ініціативами, які реалізуються окремо від інших процесів компанії. Вони мають стати невід'ємною частиною стратегії, щоб підтримати довгострокові цілі компанії та сприяти її стійкому розвитку. Інноваційні стратегії повинні спрямовуватись на розв'язання важливих завдань, які стоять перед компанією, таких як підвищення конкурентоспроможності, ефективність внутрішніх процесів, розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки.

Визначення ключових сфер для інновацій є важливим кроком у рамках стратегічного управління. Тут можуть бути різноманітні аспекти: нові продукти та послуги, поліпшення внутрішніх процесів, технологічні інновації, нові моделі взаємодії з клієнтами чи розвиток управлінських стратегій для персоналу. Вибір конкретних інноваційних підходів залежить від багатьох факторів, таких як етап розвитку компанії, її фінансова спроможність, поточні проблеми та потреби ринку. Наприклад, для компанії на етапі стабільного розвитку або зростання

стратегічними пріоритетами можуть стати інновації, які орієнтовані на оптимізацію внутрішніх процесів, розширення ринків збуту або покращення взаємодії з клієнтами [31].

На етапі зрілості компанії стратегія інновацій може бути спрямована на удосконалення існуючих процесів, підвищення їх ефективності та зменшення витрат. Сюди відноситься вдосконалення технологій виробництва, автоматизація бізнес-процесів, впровадження нових методів управління або впровадження цифрових технологій для полегшення внутрішніх операцій. У той час як для молодих компаній або тих, що знаходяться на етапі інтернаціоналізації, стратегічні інновації можуть бути орієнтовані на розширення ринків, створення нових продуктів або послуг, а також на побудову інноваційної культури для залучення висококваліфікованих кадрів.

Крім того, стратегічне управління інноваціями передбачає вміння прогнозувати майбутні зміни на ринку та гнучко адаптувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища. Це означає, що компанія повинна бути готовою до швидкої адаптації і змін, адже в умовах глобалізації та технологічних змін умови ведення бізнесу можуть змінюватися дуже швидко [32].

Важливим елементом стратегічного управління є також моніторинг та оцінка результатів впровадження інновацій. Вимірювання ефективності інноваційних процесів і порівняння їх результатів з поставленими цілями дозволяє не тільки оцінити досягнуті результати, але й виявити можливі недоліки або слабкі місця у впровадженні стратегії. Оцінка ефективності впроваджених інновацій може базуватися на різних показниках, таких як прибуток від нових продуктів, економія витрат, покращення якості послуг або зростання ринкової частки.

Теорія інноваційних процесів є важливим елементом у менеджменті інновацій, оскільки вона досліджує, як інновації можуть бути ефективно розроблені, впроваджені та адаптовані на всіх етапах життєвого циклу продукту

чи послуги. Такий підхід передбачає, що інновації не є одноразовим заходом, а повинні бути частиною постійного процесу розвитку компанії, з чітким фокусом на інтеграцію інновацій у всі аспекти її діяльності. Теорія інноваційних процесів описує не лише процес створення ідей, але й їх трансформацію в конкретні інноваційні проекти та стратегії, що сприяють досягненню стратегічних цілей компанії [38].

Процес інновацій розпочинається з генерації ідей, які можуть бути зібрані з різних джерел: від працівників компанії, зовнішніх партнерів, дослідницьких установ, до інновацій, запропонованих через спеціалізовані платформи чи зворотний зв'язок від споживачів. Однак, сам по собі потік ідей не є достатнім для успіху інноваційного процесу. Важливою частиною теорії є перетворення цих ідей на чітку стратегію розвитку, яка відповідає на питання: як ці ідеї можуть бути впроваджені та інтегровані в бізнес-процеси компанії, а також які інвестиції та ресурси необхідні для їх реалізації.

Наступний етап – це відбір ідей, який є критично важливим для компанії. Він включає не лише оцінку життєздатності ідей, але й їх відповідність стратегічним цілям компанії, ринковим умовам, а також можливостям для зростання. На цьому етапі можуть бути створені команди для більш глибокої оцінки ідей, дослідження ринку, технічної та економічної доцільності. Успішний відбір інноваційних ідей дозволяє зосередитися на тих, які мають найбільший потенціал для реалізації та можуть принести максимальну цінність для компанії [34].

Однією з основних складових теорії інноваційних процесів є формалізація самого процесу. Створення чіткої структури для генерації, відбору та реалізації ідей дозволяє забезпечити злагодженість усіх етапів і визначити відповідальних осіб на кожному етапі. Важливими є методи, які використовуються для оцінки інноваційних проектів, а також системи управління інноваціями, що допомагають оптимізувати цей процес. Наприклад, можуть бути структури типу

Stage-Gate (етапи з оцінкою результатів на кожному етапі) або інші моделі, що дозволяють покроково контролювати інноваційний процес [5].

Один з ключових аспектів, що підкреслює теорія інноваційних процесів, це необхідність ефективного управління знаннями. Без належних збору, збереження та обміну знаннями компанія не зможе ефективно генерувати нові ідеї, що в свою чергу призведе до зниження її конкурентоспроможності. Управління знаннями передбачає створення сприятливого середовища, в якому інноваційні ідеї можуть народжуватися і швидко реалізовуватися, обміну досвідом і найкращими практиками між різними підрозділами, а також інтеграції зовнішніх знань.

Постійний потік нових ідей і знань має стати основою для підтримки інноваційної культури всередині компанії. Такий каркас сприяє не лише розвитку нових продуктів і послуг, але й дозволяє удосконалювати існуючі процеси, підвищувати ефективність і адаптуватися до змін на ринку. Теорія інноваційних процесів підкреслює, що лише через безперервний процес обміну знаннями та ідеями компанія може зберігати свою конкурентоспроможність, постійно вдосконалюючись і адаптуючись до вимог ринку [29].

Успішне впровадження інноваційних процесів вимагає також належного управління змінами, адже кожна інновація впливає на структуру і діяльність компанії. Тому управлінці повинні бути готові до вирішення питань, пов'язаних з опором до змін, і підтримувати атмосферу, що сприяє прийняттю нових ідей та практик.

Теорія організаційної культури займає ключове місце серед теоретичних підходів до впровадження інновацій, оскільки вона підкреслює важливість культурних аспектів для успіху інноваційного процесу в компанії. Відповідно до цієї теорії, інновації не можуть бути ефективно впроваджені, якщо компанія не має належної культури, яка сприяє інноваціям, підтримує відкритість до нових ідей та змін, а також готовність до ризику та експериментів. Тому важливо, щоб

інноваційна культура стала основою для кожного аспекту діяльності компанії [32].

Організаційна культура визначає, як працівники сприймають і реагують на зміни, наскільки вони готові вносити нові ідеї та працювати над їх реалізацією. Якщо культура компанії орієнтована на підтримку інновацій, то працівники відчуватимуть себе комфортно, ділячись своїми ідеями, приймаючи нові підходи до вирішення задач і готові до експериментів без страху перед помилками. Водночас, якщо організаційна культура є закритою або надмірно бюрократичною, це може стати серйозною перешкодою на шляху до інновацій.

Лідери повинні активно працювати над формуванням і підтримкою такої корпоративної культури, яка сприяє впровадженню інновацій. Це означає, що керівництво має демонструвати відкритість до нових ідей, заохочувати працівників до генерації і впровадження інновацій, а також забезпечувати атмосферу, де ризик і помилки сприймаються як можливість для навчання та вдосконалення, а не як провал. Важливою складовою організаційної культури є також взаємоповага між співробітниками, відкрита комунікація та готовність до співпраці для досягнення спільної мети [32].

Крім того, організаційна культура повинна сприяти розвитку креативності та інноваційного мислення серед працівників. Для цього необхідно створити середовище, яке підтримує ідеї, що виходять за рамки стандартних підходів, стимулюючи нестандартне мислення. Досягти такого середовища можна через проведення мозкових штурмів, інноваційних тренінгів, створення інкубаторів для стартапів всередині компанії або заохочення до участі у зовнішніх інноваційних ініціативах.

Успішна організаційна культура для впровадження інновацій також передбачає встановлення чітких цінностей і норм, що підтримують інноваційний процес. Дані цінності повинні бути вбудовані в стратегію компанії, відобразитися у внутрішніх політиках і процесах, а також демонструватися в поведінці лідерів. Наприклад, цінності, такі як відкритість, гнучкість,

експериментальність, підтримка ініціативи та навчання з помилок, повинні бути зрозумілими та прийнятими всіма співробітниками [31].

Однак, для того, щоб інновації стали невід'ємною частиною організаційної культури, важливо також враховувати процеси зміни цієї культури. Введення інноваційних підходів може потребувати коригування певних культурних елементів, таких як способи прийняття рішень, взаємодія між підрозділами, або навіть системи оцінки результатів. Оскільки зміна культури є складним і тривалим процесом, лідери повинні бути готові до управління цією зміною, використовуючи як традиційні інструменти управління змінами, так і специфічні стратегії для розвитку інноваційної культури [29].

Таким чином, впровадження інноваційних моделей управління є комплексним процесом, який вимагає інтеграції різних теоретичних підходів. Відповідно до вибраної стратегії компанія повинна застосовувати ці підходи, щоб забезпечити ефективну адаптацію до зовнішніх змін і створення умов для сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто основні аспекти управління командами в сучасних компаніях, а також інноваційні моделі лідерства та теоретичні підходи до впровадження інноваційних моделей управління.

Управління командами є важливим аспектом, що визначає ефективність та продуктивність діяльності компанії. В сучасних умовах бізнес-середовище постійно змінюється, що створює необхідність у швидкій адаптації команд до нових вимог. Тут від лідерів вимагається не тільки володіння управлінськими навичками, але й здатність мотивувати, надихати та підтримувати свою команду в умовах постійних змін. Успішне управління командами залежить від здатності

керівників формувати відповідну організаційну культуру, заохочувати колективну взаємодію та встановлювати чіткі цілі, що забезпечують ефективну командну роботу.

Інноваційні моделі лідерства, такі як трансформаційне, адаптивне та сервісне лідерство, являють собою нові підходи, що дозволяють лідерам не лише виконувати управлінські функції, але й активно впливати на розвиток компанії та її членів. Лідери, які використовують інноваційні моделі, здатні не лише забезпечувати виконання завдань, але й надихати своїх співробітників на створення нових ідей, підтримувати ініціативу та заохочувати досягнення високих результатів. Інноваційне лідерство сприяє розвитку творчого потенціалу в командах, створюючи таким чином сприятливе середовище для досягнення значних результатів у діяльності компанії. Теоретичні підходи до впровадження інноваційних моделей управління є основою для розробки ефективних стратегій управління в умовах змін. Використання таких підходів, як системний підхід, теорія управління змінами та стратегічне управління, дозволяє організаціям гнучко реагувати на зовнішні виклики та впроваджувати інновації. Вони допомагають налаштувати організаційні процеси таким чином, щоб забезпечити не лише ефективність управлінських рішень, а й стійкість компанії до зовнішніх змін. Застосування цих підходів дає можливість організаціям успішно адаптуватися до нових умов та досягати конкурентних переваг.

Загалом, для досягнення ефективності управління командами в сучасних компаніях необхідно інтегрувати інноваційні моделі лідерства з теоретичними підходами управління змінами та організаційними трансформаціями. Дані моделі дозволяють не лише покращити продуктивність праці, але й створити стійку, інноваційну культуру, здатну забезпечити сталий розвиток компанії.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АТБ»

2.1. Характеристика системи управління та лідерських практик ТОВ «АТБ»

ТОВ «АТБ» (ATB-Market) - одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, що спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та товарами широкого асортименту. Заснована у 1993 році, ТОВ «АТБ» з того часу пройшла шлях від невеликого ТОВ «АТБ» до лідера вітчизняного ритейлу, значно розширивши свою присутність в Україні. Сьогодні ТОВ «АТБ» володіє понад тисячею магазинів по всій території країни, від великих міст до малих селищ, що робить її доступною для більшості споживачів.

Основною метою ТОВ «АТБ» є забезпечення українців доступними товарами, при цьому ключовим фактором успіху є орієнтація на низькі ціни та широкий асортимент. Мережа «АТБ» пропонує понад 5000 різних товарів, серед яких продукти харчування, побутова хімія, косметика, медичні препарати, а також товари для дому та садівництва. ТОВ «АТБ» активно розвиває свою мережу супермаркетів, впроваджує новітні технології у процеси логістики та управління персоналом [3].

Крім того, ТОВ «АТБ» активно бере участь у соціальних програмах, займається благодійною діяльністю, підтримує екологічні ініціативи та зберігає високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності. Завдяки значним інвестиціям в модернізацію магазинів, технології автоматизації та ефективну систему управління, ТОВ «АТБ» здобула репутацію стабільного та надійного гравця на ринку роздрібної торгівлі.

Система управління ТОВ «АТБ» є складною і багаторівневою, що дозволяє ефективно здійснювати контроль за діяльністю ТОВ «АТБ» та забезпечувати стабільність її роботи. Вона охоплює всі аспекти - від стратегічного планування до оперативного управління, від моніторингу результатів діяльності до впровадження нових технологій. Особливість цієї системи полягає в поєднанні централізованого і децентралізованого підходу в управлінні, що дозволяє зберігати баланс між ефективним контролем і гнучкістю в реагуванні на локальні виклики.

На найвищому рівні управління ТОВ «АТБ» знаходяться стратегічні органи, які займаються розробкою довгострокових планів та визначенням напрямків розвитку ТОВ «АТБ». Вони включають в себе не тільки планування щодо розширення географії присутності ТОВ «АТБ», але й удосконалення продуктового асортименту, покращення якості обслуговування клієнтів та оптимізацію логістичних процесів. Нижче подано схематичне зображення організаційної структури «АТБ» (рис. 2.1).

Стратегічне управління також включає взаємодію з державними органами, інвесторами та іншими партнерами, що допомагає «АТБ» впроваджувати інновації та зміцнювати свої позиції на ринку [25].

Операційний рівень управління зосереджений на забезпеченні безперебійної діяльності ТОВ «АТБ» в рамках поточних завдань і вирішення оперативних проблем. Тут працюють керівники підрозділів, які відповідають за реалізацію стратегічних планів на практиці. Їхня робота включає управління маркетингом, закупівлею товарів, логістикою, фінансами та іншими важливими сферами. Всі ці підрозділи працюють у тісній взаємодії, щоб забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і дотримання внутрішніх стандартів ТОВ «АТБ».

На рівні кожного магазину лінійне керівництво відповідає за його повсякденну діяльність. Наведене включає управління персоналом, забезпечення належних умов праці, контроль за виконанням стандартів обслуговування та виконанням фінансових планів.

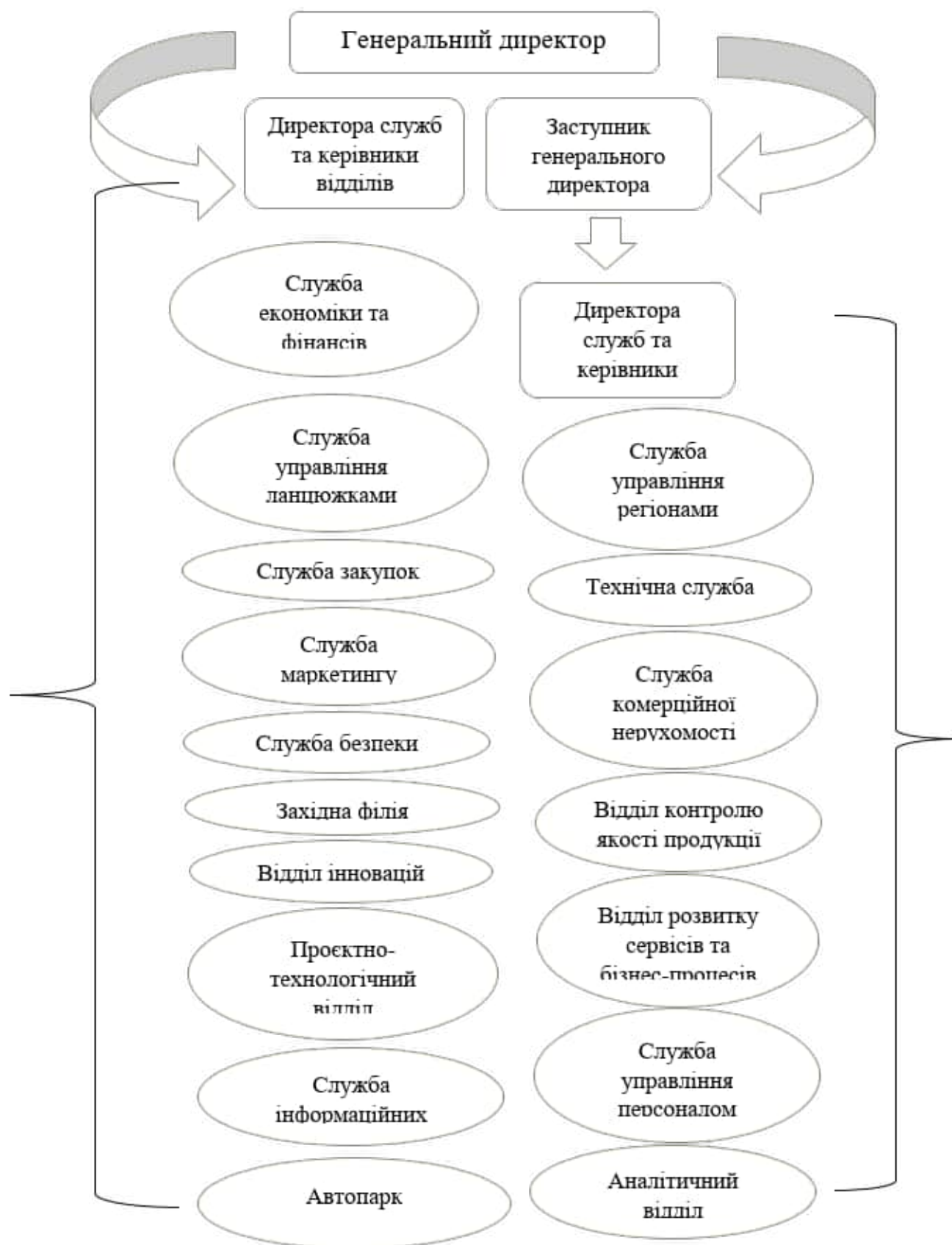


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «АТБ»

Джерело: створено автором на основі [29]

Менеджери супермаркетів координують роботу продавців, касирів, а також здійснюють контроль за процесами приймання товару, його викладки та відправки. Вони також проводять регулярні аналізи продажів і працюють над покращенням сервісу для покупців.

Управління ТОВ «АТБ» тісно пов'язане з впровадженням сучасних технологій. Всі процеси в ТОВ «АТБ», починаючи від обліку товарів і закінчуючи управлінням фінансами та комунікацією з постачальниками, автоматизовані. Для цього використовуються спеціалізовані програмні продукти, які дозволяють забезпечити ефективне планування запасів, прогнозування попиту, а також контроль за фінансовими потоками та витратами. Це дозволяє ТОВ «АТБ» швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку та знижувати витрати, підвищуючи продуктивність праці [20].

Управління персоналом є важливою складовою загальної системи управління ТОВ «АТБ». ТОВ «АТБ» активно займається підбором, навчанням та розвитком співробітників, що дозволяє залучати кваліфікованих працівників і підтримувати високий рівень лояльності серед персоналу. Для цього використовуються різноманітні методи мотивації, включаючи бонуси, програми професійного розвитку, а також програми для підтримки здоров'я та добробуту співробітників. Організація також активно впроваджує інноваційні підходи в управлінні персоналом, що дозволяє забезпечити високу ефективність роботи.

Фінансовий контроль є важливою частиною системи управління ТОВ «АТБ», оскільки це дозволяє організації ефективно керувати своїми ресурсами і забезпечувати фінансову стабільність. У межах цього елементу проводиться централізований контроль за витратами, бюджетуванням і фінансовим плануванням. Це включає розподіл коштів на різні підрозділи, контроль за витратами та інвестиціями, а також постійний моніторинг фінансових результатів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми і коригувати стратегію.

Лідерські практики в ТОВ «АТБ» відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування компанії. Основним стилем лідерства є

директивний підхід, який забезпечує чітке виконання завдань у межах стандартизованих процесів, що є критично важливим для великої роздрібною мережі з високою операційною інтенсивністю. Керівники на всіх рівнях (від топ-менеджменту до менеджерів магазинів) використовують чіткі інструкції та стандарти, що сприяють стабільності й передбачуваності роботи. Так, менеджери магазинів координують роботу персоналу, забезпечують дотримання корпоративних стандартів і контролюють виконання фінансових планів, що відображає директивний стиль лідерства.

Поряд із цим, ТОВ «АТБ» поступово впроваджує елементи трансформаційного лідерства, особливо на стратегічному та операційному рівнях. Трансформаційні лідери в компанії мотивують працівників до досягнення амбітних цілей, сприяють ініціативності та інноваційності. Наприклад, у процесі модернізації магазинів і впровадження нових технологій (таких як автоматизовані системи обліку чи логістики) керівники заохочують команди до адаптації та освоєння нових інструментів, створюючи культуру відкритості до змін. Це проявляється в програмах навчання, де працівники отримують знання про цифрові рішення, що сприяють підвищенню ефективності.

Компанія також застосовує ситуаційний підхід до лідерства, адаптуючи стиль управління до конкретних умов і потреб. У період криз, таких як економічна нестабільність чи воєнний стан, керівники на місцях отримують більшу автономію для оперативного вирішення локальних проблем, що відображає делегуючий стиль. Під час воєнних дій у 2022–2023 роках менеджери магазинів у прифронтових регіонах самостійно приймали рішення щодо графіків роботи, забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, демонструючи гнучкість і адаптивність.

Управління персоналом є важливою складовою лідерських практик ТОВ «АТБ». Компанія інвестує в підбір, навчання та розвиток співробітників, використовуючи мотиваційні інструменти, такі як бонуси, програми

професійного розвитку та підтримки добробуту. Лідери на всіх рівнях активно працюють над зниженням плинності кадрів, створюючи умови для лояльності персоналу. Наприклад, менеджери магазинів регулярно проводять індивідуальні бесіди з працівниками, оцінюючи їхні потреби та надаючи зворотний зв'язок, що сприяє формуванню коучингового стилю лідерства. Крім того, ТОВ «АТБ» впроваджує програми менторства, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися, що є проявом підтримуючого лідерства.

Лідерські практики в контексті автоматизації включають навчання персоналу роботі з цифровими інструментами, що сприяє розвитку технологічної компетентності. Керівники, які застосовують трансформаційний підхід, активно просувають ідею цифрової трансформації, мотивуючи команди до використання нових технологій для підвищення продуктивності. У сфері фінансового контролю лідери демонструють аналітичний підхід, регулярно аналізуючи фінансові результати та пропонуючи оптимізаційні рішення, що сприяють фінансовій стабільності компанії.

Таким чином, система управління ТОВ «АТБ» є комплексною, добре організованою і гнучкою, що дозволяє ТОВ «АТБ» ефективно працювати на ринку роздрібної торгівлі і швидко адаптуватися до змінюваних умов. Вона охоплює всі аспекти діяльності, від стратегічного планування до оперативного управління і використання новітніх технологій для забезпечення безперебійної роботи.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ»

Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «АТБ» є важливою складовою комплексного аналізу діяльності ТОВ «АТБ», оскільки дозволяє виявити його

сильні та слабкі сторони, а також визначити рівень ефективності використання ресурсів.

Для цього проаналізуємо динаміку ключових фінансових показників за період 2020–2024 років в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АТБ» за 2020–2024 роки

Показник	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2022/ 2021 (+/-)	2023/ 2022 (+/-)	2024/ 2023 (+/-)	2022/ 2021, %	2023/ 2022, %	2024/ 2023, %
Кількість персоналу, осіб	-11910	-4 778	+1 990	-19.59	-9.78	4.51
Дохід, тис. грн	-412386	+32756796	+27815635	-0.28	22.08	15.36
Чистий прибуток, тис. грн	-5801198	-2978089	+3549773	-69.65	-117.82	788.25
Активи, тис. грн	-1314735	+6407222	+7042461	-3.10	15.60	14.83
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	+2016211	+5092011	+1368539	31.46	60.45	10.12
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	-1015894	-186949	+436688	-10.29	-2.11	5.03
Поточні зобов'язання, тис. грн	-748285	+7044571	+5866399	-2.67	25.86	17.11
Власний капітал, тис. грн	+449444	-450400	+739374	9.92	-9.04	16.32

Джерело: створено автором на основі [41]

Для наочності змін фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ» протягом 2020–2024 років подамо графік динаміки доходу та чистого прибутку (рис. 2.2).

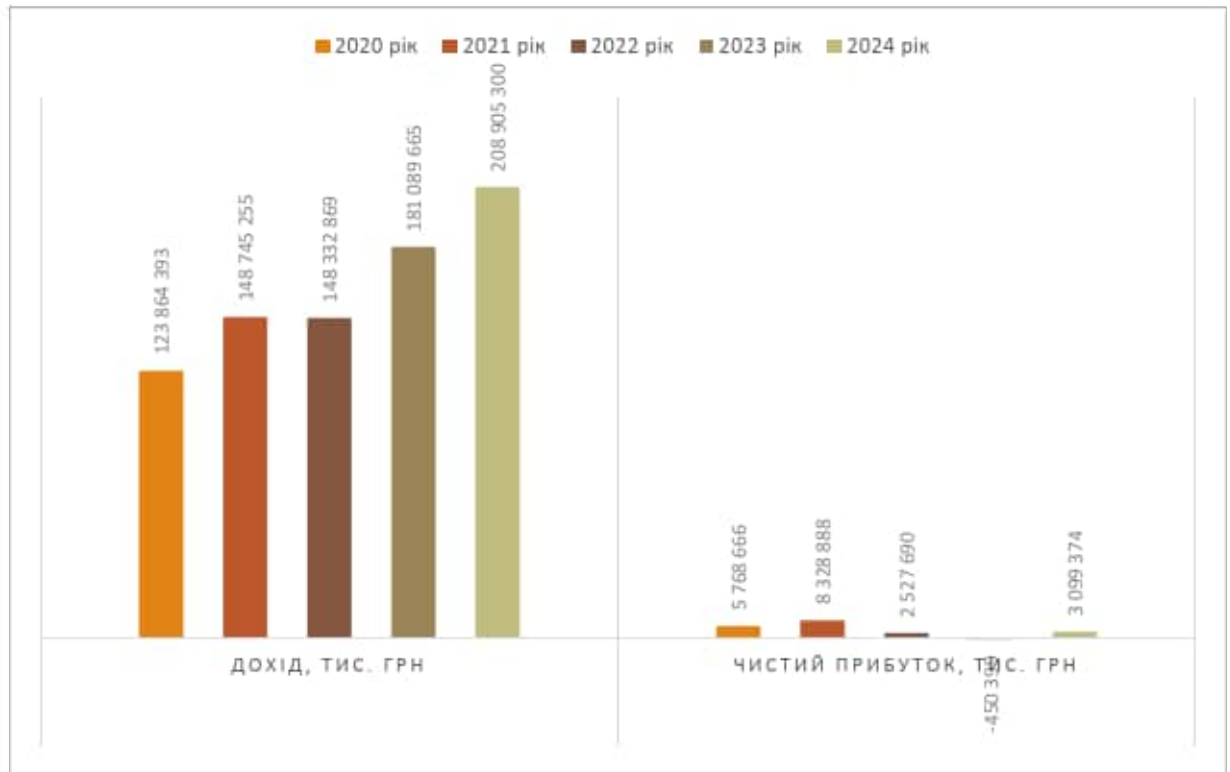


Рис. 2.2. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «АТБ» у 2020–2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором

Упродовж 2020–2024 років дохід ТОВ «АТБ» зріс на 68,7% - з 123,86 до 208,91 млрд грн, що свідчить про стабільне зростання реалізації, ефективний маркетинг і здатність адаптуватися до змін. Водночас чистий прибуток зазнавав значних коливань: максимум у 2021 році (8,33 млрд грн), різке падіння у 2022 році (2,53 млрд грн) і збиток у 2023 році (450 млн грн), ймовірно через війну, логістику та зміну споживчого попиту. У 2024 році прибуток відновився до понад 3 млрд грн, що підтверджує гнучкість і поступове відновлення компанії.

Для більш наочного уявлення про зміни в обсягах активів ТОВ «АТБ» упродовж 2020–2024 років розглянемо їхню динаміку (рис. 2.3).

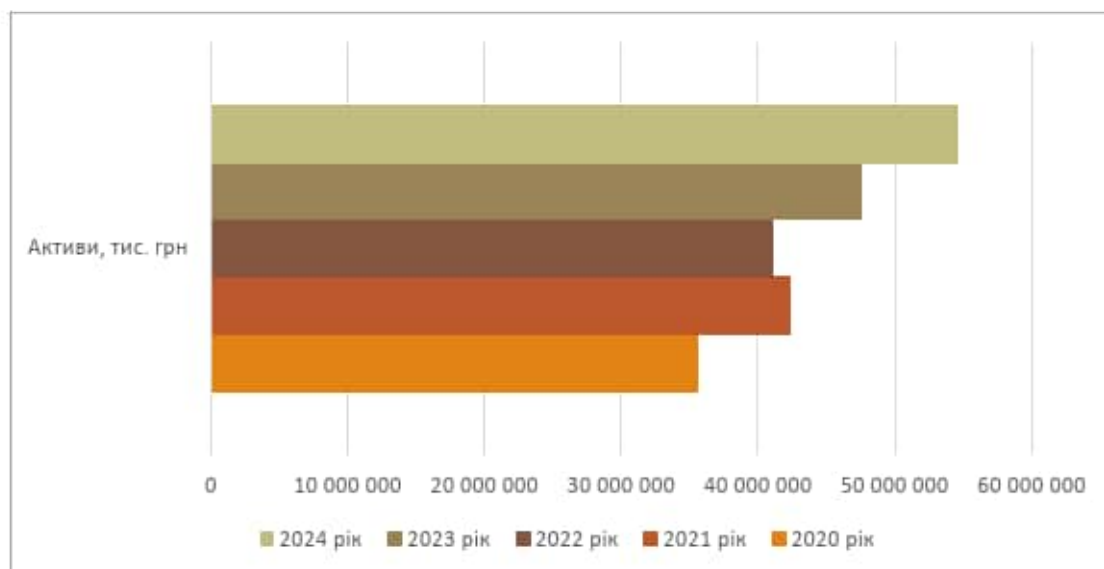


Рис. 2.3. Динаміка активів ТОВ «АТБ» у 2020–2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором

Аналіз показує, що загальний обсяг активів ТОВ «АТБ» зростає протягом більшості років. У 2020 році активи становили 35 652 151 тис. грн, а в 2024 році цей показник досяг 54 530 397 тис. грн, що свідчить про зростання на 53%. Це позитивна тенденція, яка вказує на розширення масштабів діяльності ТОВ «АТБ», збільшення інвестицій у довгострокові та оборотні ресурси.

Невелике скорочення активів у 2022 році могло бути спричинене загальним економічним спадом внаслідок воєнного стану, однак уже з 2023 року спостерігається відновлення та подальше зростання.

Для повного розуміння фінансової стійкості ТОВ «АТБ» розглянемо динаміку грошових коштів та їх еквівалентів у порівнянні з довгостроковими зобов'язаннями (рис. 2.4).

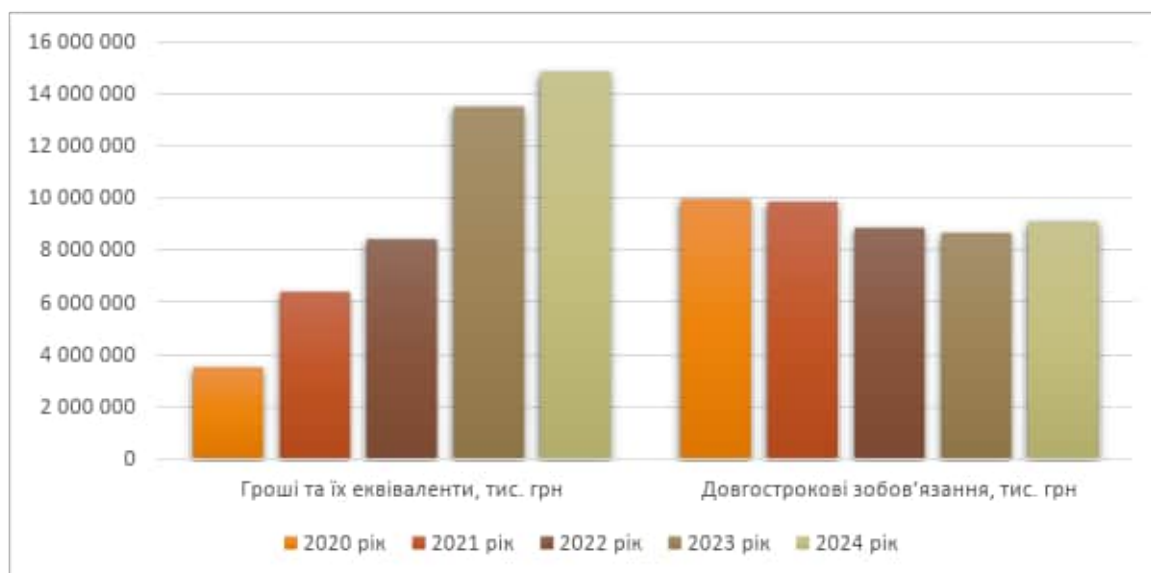


Рис. 2.4. Динаміка грошових коштів та довгострокових зобов'язань ТОВ «АТБ» у 2020–2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором

На графіку простежується стійке зростання грошових коштів ТОВ «АТБ» з 3 506 283 тис. грн у 2020 році до 14 841 611 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зміцнення ліквідності та можливість своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

Паралельно із цим, довгострокові зобов'язання залишалися на стабільному рівні: у 2020 році – 9 966 470 тис. грн, у 2024 році – 9 109 090 тис. грн. Незначні коливання у межах 8,6–9,9 млрд грн не створюють суттєвого боргового навантаження.

Співвідношення грошових коштів до довгострокових зобов'язань у 2024 році перевищує 1:1, що є дуже позитивним показником. Це означає, що ТОВ «АТБ» має достатній запас ліквідних активів для погашення своїх довгострокових боргів у разі необхідності. Аналіз свідчить про високий рівень фінансової стабільності ТОВ «АТБ», ефективне управління ліквідністю та контрольований рівень боргових зобов'язань.

З метою оцінки структури зобов'язань і фінансової стабільності ТОВ «АТБ» проаналізуємо динаміку поточних зобов'язань та власного капіталу за останні п'ять років (рис. 2.5).

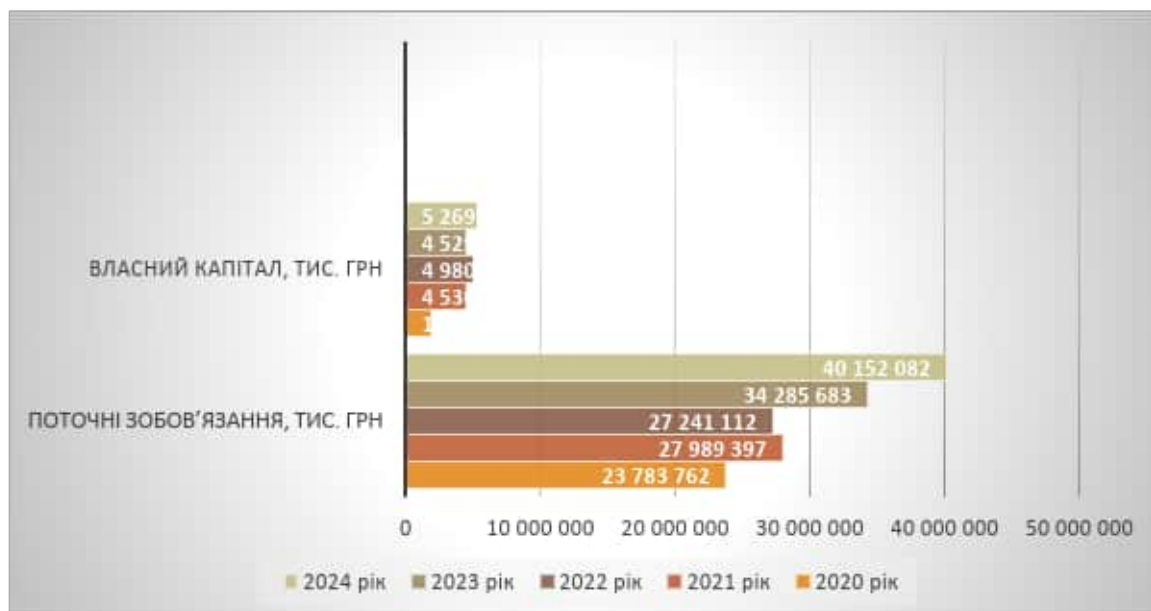


Рис. 2.5. Динаміка поточних зобов'язань і власного капіталу ТОВ «АТБ» у 2020–2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором

Поточні зобов'язання зросли з 23 783 762 тис. грн у 2020 році до 40 152 082 тис. грн у 2024 році, що вказує на суттєве збільшення короткострокових боргових зобов'язань. Найбільший приріст спостерігався у 2023 році, коли обсяг зобов'язань зріс на понад 7 млрд грн у порівнянні з попереднім роком. Це може свідчити як про активізацію операційної діяльності, так і про певне кредитне навантаження для забезпечення обігових потреб ТОВ «АТБ».

Власний капітал, своєю чергою, демонструє відносно стабільну, але менш динамічну позитивну тенденцію: з 1 901 919 тис. грн у 2020 році до 5 269 225 тис. грн у 2024 році. Незважаючи на зниження у 2023 році, вже у 2024 році ТОВ «АТБ» змогло відновити зростання, що свідчить про поступове нарощення фінансової незалежності. Коефіцієнт автономії (співвідношення власного капіталу до загального обсягу зобов'язань) хоча й залишається на невисокому

рівні, проте показує позитивну тенденцію. Це означає, що ТОВ «АТБ» має потенціал до зміцнення фінансової самостійності. ТОВ «АТБ» продовжує активно розвиватися, залучаючи короткострокове фінансування, однак поступово формує і власну фінансову базу. Баланс між зобов'язаннями та власним капіталом поки що нестабільний, проте не критичний, що дозволяє говорити про керовану структуру капіталу та достатню платоспроможність.

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «АТБ» необхідно розглянути ключові фінансові індикатори, які надають інформацію про здатність ТОВ «АТБ» ефективно управляти своїми ресурсами, забезпечувати ліквідність та стабільність у довгостроковій перспективі в таблиці 2.2. Аналіз цих показників дає змогу не тільки оцінити поточний стан ТОВ «АТБ», але й виявити можливі ризики та сфери для покращення.

Аналіз фінансових показників ТОВ «АТБ» за 2020–2024 роки дозволяє оцінити фінансову стабільність компанії. Коефіцієнти ліквідності перебувають на прийнятному рівні: поточна ліквідність - 56–66%, абсолютна - до 39,42% у 2023 році, що свідчить про наявність коштів для покриття термінових зобов'язань. Коефіцієнт автономії зріс з 5,33% до 9,66%, але все ще вказує на високу залежність від зовнішнього фінансування. Рентабельність активів і власного капіталу зазнає значних коливань, зниження чистої маржі в 2023 році свідчить про падіння ефективності. Коефіцієнт заборгованості зріс до 73,63%, що створює ризики в умовах нестабільності. Водночас спостерігається зростання здатності фінансувати необоротні активи власними коштами.

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «АТБ» (2020–2024 роки)

Показник	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2022/2021 (+/-)	2023/2022 (+/-)	2024/2023 (+/-)	2022/2021, %	2023/2022, %	2024/2023, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	9.02	0.60	-0.07	15.83	0.91	-0.11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8.03	8.50	-2.35	35.08	27.49	-5.96
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5.15	7.81	-2.23	17.62	22.72	-5.29
Коефіцієнт автономії	1.43	-2.58	0.12	13.38	-21.29	1.26
Рентабельність активів (ROA), %	-13.50	-7.10	6.63	-68.70	-115.45	697.89
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-205.80	-62.62	72.73	-79.47	-117.82	767.90
Чиста маржа, %	-3.90	-1.95	1.73	-69.64	-114.71	692.00
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	4.43	-3.17	0.56	25.86	-14.70	3.05
Коефіцієнт заборгованості	0.29	5.89	1.40	0.44	8.88	1.94

Джерело: розраховано автором на основі [41]

Основні проблеми: зниження прибутковості у 2022–2023 роках, збитки у 2023-му, ріст короткострокових зобов'язань та чутливість до зовнішніх чинників. Для стабілізації ситуації ТОВ «АТБ» варто оптимізувати витрати, автоматизувати процеси, розвивати e-commerce, адаптувати ціни та асортимент, а також зміцнювати власний капітал і ліквідність через диверсифікацію джерел фінансування.

2.3. Оцінка ефективності лідерських стратегій та управлінських рішень у ТОВ «АТБ»

Оцінка ефективності лідерських стратегій та управлінських рішень у ТОВ «АТБ» є ключовим етапом аналізу, що дозволяє зрозуміти, як організація оптимізує внутрішні процеси та адаптується до зовнішніх викликів. Для цього використаємо методи SWOT- і PEST-аналізу, а також оцінку критеріїв ефективності, які відображають вплив лідерських підходів на результати діяльності компанії.

Лідерські стратегії в ТОВ «АТБ» формуються з урахуванням специфіки роздрібної торгівлі, що вимагає високого рівня стандартизації, оперативного реагування та мотивації великої кількості працівників. Основною стратегією є директивне лідерство, яке домінує на операційному рівні, особливо в магазинах. Цей підхід передбачає чітке визначення завдань, стандартів і процедур, що забезпечує стабільність і передбачуваність у повсякденній діяльності. Так, менеджери магазинів застосовують директивний стиль для координації роботи касирів, продавців і логістичного персоналу, що дозволяє дотримуватися високих стандартів обслуговування та виконувати фінансові плани. Такий підхід ефективний у середовищі з високою інтенсивністю операцій, але може

обмежувати ініціативність працівників, що є викликом для впровадження інновацій.

На стратегічному та операційному рівнях дедалі частіше застосовується трансформаційне лідерство, яке спрямоване на мотивацію команд до досягнення амбітних цілей і впровадження змін. Трансформаційні лідери в ТОВ «АТБ» надихають працівників через чітке бачення розвитку компанії, заохочуючи їх до освоєння нових технологій і вдосконалення робочих процесів. Так, у процесі автоматизації логістики та впровадження цифрових систем обліку керівники середньої ланки мотивували команди до навчання, створюючи культуру відкритості до інновацій. Наведене сприяло підвищенню продуктивності та зниженню операційних витрат, що підтверджується зростанням доходу компанії на 68,7% за 2020–2024 роки.

Крім того, ТОВ «АТБ» використовує ситуаційне лідерство, яке дозволяє адаптувати стиль управління до конкретних умов. У кризові періоди, як-от воєнний стан 2022–2023 років, керівники магазинів у прифронтових регіонах отримували більшу автономію для прийняття рішень щодо безпеки, графіків роботи та логістики. Такий делегуючий підхід підвищив адаптивність компанії до зовнішніх викликів, що відображено в швидкому відновленні фінансових показників у 2024 році (чистий прибуток зріс до 3,099 млрд грн після збитків у 2023 році). Однак ситуаційне лідерство вимагає високої компетентності керівників, що є потенційною зоною для вдосконалення через програми навчання.

Оцінка ефективності управлінських рішень і лідерських стратегій ТОВ «АТБ» представлена в таблиці 2.3.

Оцінка ефективності управлінських рішень і лідерських стратегій у ТОВ
«АТБ»

Критерій оцінки	Опис	Вплив на ефективність управління
Фінансові результати	Стабільний прибуток, позитивна динаміка ліквідності, ефективне використання ресурсів.	Позитивна динаміка доходу та ліквідності свідчить про ефективність трансформаційного лідерства у стратегічному плануванні.
Задоволеність співробітників	Високий рівень мотивації, залученість працівників, низька плинність кадрів.	Директивне та коучингове лідерство сприяють лояльності персоналу, знижуючи витрати на підбір і навчання.
Адаптивність до змін	Гнучкість у прийнятті рішень, швидке реагування на ринкові зміни.	Ситуаційне лідерство забезпечує швидку адаптацію до криз, підвищуючи стійкість компанії.
Методи лідерства	Поєднання директивного, трансформаційного та ситуаційного лідерства.	Комплексний підхід підвищує ефективність управління, але потребує вдосконалення через навчання.
Корпоративна культура	Культура, що підтримує ініціативу, інновації та відкритість до ідей.	Трансформаційне лідерство сприяє інноваційному середовищу, що зміцнює конкурентоспроможність.

Джерело: створено автором на основі [16]

Оцінка показує, що лідерські стратегії ТОВ «АТБ» позитивно впливають на ключові аспекти діяльності. Директивне лідерство забезпечує стабільність операційних процесів, трансформаційне лідерство сприяє інноваціям і мотивації, а ситуаційне лідерство підвищує адаптивність. Позитивна динаміка фінансових показників (зростання доходу на 68,7% за 2020–2024 роки) підтверджує ефективність трансформаційного підходу в стратегічному управлінні. Мотивація персоналу, підкріплена коучинговими практиками (індивідуальними бесідами менеджерів із працівниками), знижує плинність кадрів і витрати на навчання. Адаптивність, підкріплена ситуаційним лідерством, дозволяє компанії зберігати

конкурентоспроможність у кризових умовах. Однак централізоване управління та домінування директивного стилю можуть обмежувати ініціативність на нижчих рівнях, що потребує впровадження більш гнучких лідерських моделей, таких як адаптивне лідерство.

Для глибшого аналізу впливу лідерських стратегій проведено SWOT-аналіз ТОВ «АТБ», представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Найбільша роздрібна мережа в Україні – понад 1100 магазинів по всій країні.	Висока плинність кадрів, що впливає на якість обслуговування.
Власна логістична інфраструктура – склади, транспорт, автоматизація поставок.	Обмежений асортимент (близько 3500 позицій), що не завжди задовольняє клієнтів.
Висока впізнаваність бренду та довіра до власних торгових марок.	Централізоване управління обмежує ініціативність на локальному рівні.
Швидка адаптація до кризових ситуацій завдяки ситуаційному лідерству.	Високе навантаження на персонал через інтенсивність роботи.
Активне впровадження інновацій через трансформаційне лідерство.	Недостатнє використання адаптивного лідерства на операційному рівні.
Можливості	Загрози
Розширення на нові регіони та освоєння менш насичених конкурентами територій.	Посилення конкуренції з боку «Сільпо», «VARUS», «Novus» та міжнародних мереж.
Розвиток цифрових сервісів – мобільні додатки, програми лояльності.	Економічна нестабільність та інфляція, що знижує купівельну спроможність.
Розширення асортименту – товари для здорового харчування, преміум-сегмент.	Зміни законодавства, що регулює торгівлю (податки, обмеження торгівлі алкоголем).
Підвищення ефективності логістики через трансформаційні ініціативи.	Зміни у споживчих вподобаннях – попит на локальні та екологічні товари.

Джерело: створено автором на основі [16]

SWOT-аналіз підтверджує, що сильні сторони, такі як широка мережа, ефективна логістика та адаптивність, підкріплені трансформаційним і ситуаційним лідерством, сприяють конкурентоспроможності ТОВ «АТБ». Проте слабкі сторони, як-от висока плинність кадрів і централізоване управління, вказують на необхідність ширшого використання адаптивного лідерства для підвищення ініціативності та гнучкості на локальному рівні. Можливості, такі як цифрова трансформація, можуть бути реалізовані через трансформаційне лідерство, тоді як загрози, як-от конкуренція, вимагають посилення ситуаційного підходу.

PEST-аналіз, представлений у таблиці 2.5, додатково висвітлює вплив зовнішніх факторів на лідерські стратегії.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз ТОВ «АТБ»

Фактор	Елементи
Політичні	- Військовий стан і безпекові ризики (ризик втрат інфраструктури, зниження обсягів роботи в небезпечних регіонах).
	- Міжнародна підтримка (гранти, гуманітарна допомога, фінансування для стабілізації економіки).
	- Регуляторні зміни (податкові пільги, спрощення звітності для підприємств у зоні бойових дій).
Економічні	- Висока інфляція, що знижує купівельну спроможність.
	- Зростання витрат на логістику, електроенергію, оренду.
	- Коливання валютного курсу, що ускладнює імпорт і ціноутворення.
	- Зростання обороту ТОВ «АТБ»: у 1 кв. 2024 р. – +17% до попереднього року.

Соціальні	- Зміни в споживчих вподобаннях (попит на економ-сегмент, власні торгові марки).
	- Міграція населення (зміщення фокусу мережі у західні регіони).
	- Підвищення вимог до соціальної відповідальності (участь у гуманітарних програмах).
Технологічні	- Розвиток онлайн-торгівлі (інвестиції в доставку, мобільні додатки).
	- Автоматизація процесів (цифрові технології в логістиці, обліку, касовому обслуговуванні).
	- Зростання потреби в кібербезпеці (захист систем від кібератак у воєнний період).

Джерело: створено автором на основі [22]

PEST-аналіз показує, що лідерські стратегії ТОВ «АТБ» адаптуються до зовнішнього середовища. Ситуаційне лідерство дозволяє долати політичні та економічні виклики, такі як воєнний стан і інфляція, тоді як трансформаційне лідерство сприяє впровадженню технологічних інновацій, як-от онлайн-торгівля та автоматизація. Соціальні зміни, як-от попит на економ-сегмент, підтримуються директивним лідерством через стандартизацію асортименту. Проте централізоване управління та обмежене використання адаптивного лідерства знижують гнучкість на локальному рівні, що може бути критичним в умовах нестабільності.

Отже, лідерські стратегії ТОВ «АТБ» – директивне, трансформаційне та ситуаційне лідерство – забезпечують баланс між стабільністю, інноваціями та адаптивністю. Вони сприяють фінансовій стабільності, зниженню плинності кадрів і конкурентоспроможності, але потребують вдосконалення через ширше впровадження адаптивного лідерства для підвищення ініціативності та гнучкості.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз управлінської, лідерської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ», дозволив оцінити сучасний стан компанії, її сильні сторони та виклики. Характеристика системи управління засвідчила, що ТОВ «АТБ» має багаторівневу структуру, яка поєднує централізацію та децентралізацію, забезпечуючи баланс між контролем і адаптивністю. Лідерські практики, включаючи директивне, трансформаційне, ситуаційне та коучингове лідерство, сприяють стабільності операційних процесів, мотивації персоналу та впровадженню інновацій, таких як автоматизація логістики й облік. Однак домінування директивного стилю обмежує ініціативність, що вимагає ширшого використання адаптивного лідерства.

Фінансово-економічний аналіз за 2020–2024 роки виявив позитивні тенденції: зростання доходу на 68,7%, покращення ліквідності та автономії. Водночас зниження рентабельності в 2022–2023 роках, збитки у 2023 році та зростання заборгованості вказують на чутливість до зовнішніх факторів і потребу в оптимізації витрат. Оцінка лідерських стратегій показала, що трансформаційне лідерство підтримує інновації та фінансову стабільність, ситуаційне лідерство забезпечує адаптивність у кризах, а директивне лідерство гарантує стандартизацію. Проте централізоване управління та недостатнє використання адаптивного лідерства є слабкими сторонами, які обмежують гнучкість.

ТОВ «АТБ» демонструє високий управлінський і лідерський потенціал, але потребує вдосконалення через впровадження адаптивних моделей лідерства, оптимізацію структури капіталу та посилення контролю за прибутковістю.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

3.1. Обґрунтування удосконалення інноваційних моделей лідерства для управління командами

Удосконалення інноваційних моделей лідерства є стратегічно важливим для ТОВ «АТБ», щоб оптимізувати управління командами в умовах масштабної мережі (понад 1100 магазинів), економічної нестабільності та високого операційного навантаження. Цей підпункт присвячено порівняльному аналізу інноваційних моделей лідерства, оцінці їхнього потенціалу для компанії та обґрунтуванню вибору найбільш доцільних для подальшого розвитку. Аналіз охоплює адаптивне лідерство, цифрові платформи, розвиток soft skills, трансформаційне та ситуаційне лідерство, які відповідають потребам компанії у гнучкості, технологічній ефективності, мотивації персоналу та зниженні плинності кадрів. Результати порівняння представлено в таблиці 3.1, а обґрунтування вибору та пропозиції щодо удосконалення деталізовано нижче.

Адаптивне лідерство є інноваційною моделлю, яка дозволяє лідерам гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, адаптуючи стратегії до конкретних умов. У контексті ТОВ «АТБ» ця модель цінна через необхідність швидкого реагування на економічні коливання, зміни законодавства чи логістичні обмеження, спричинені, наприклад, воєнним станом. Адаптивне лідерство сприяє розвитку ініціативності працівників, що може компенсувати обмеження централізованого управління, виявлені в ході дослідження. Однак його успішність залежить від рівня підготовки лідерів, що вимагає системних тренінгів із прийняття рішень у невизначеності та управління змінами.

Порівняльна характеристика інноваційних моделей лідерства та напрямки їх
удосконалення

Модель лідерства	Сфера застосування	Переваги	Недоліки	Напрямки удосконалення та доцільність для ТОВ «АТБ»
Адаптивне лідерство	Стратегічний і операційний рівні; ідеально для управління в кризах і невизначеності.	Забезпечує швидке реагування на зміни, стимулює ініціативність, підвищує стійкість команд.	Вимагає високої компетентності лідерів, потребує тривалого навчання.	Впровадження тренінгів із адаптивного лідерства, розробка КРІ для оцінки гнучкості. Висока доцільність – критична для реагування на економічні та воєнні виклики.
Цифрові платформи	Координація розподілених команд через інструменти (Microsoft Teams, Asana); усі рівні.	Підвищує прозорість, автоматизує процеси, забезпечує комунікацію в реальному часі.	Високі витрати на впровадження, потреба в цифровій грамотності персоналу.	Інтеграція платформ для координації команд, навчання цифровим навичкам. Висока доцільність – оптимізує управління в розгалуженій мережі.
Розвиток soft skills	Формування лідерських компетенцій (комунікація, емоційний інтелект); усі працівники.	Покращує співпрацю, знижує конфліктність, підвищує лояльність і згуртованість.	Тривалий процес, складність оцінки короткострокових результатів.	Розширення програм на лідерів, фокус на емоційний інтелект і управління стресом. Висока доцільність – сприяє зняттю навантаження з кадрів у високонавантажених умовах.

Трансформаційне лідерство	Стимулювання інновацій, стратегічний розвиток; для топ-менеджменту та середньої ланки.	Сприяє креативності, орієнтації на довгострокові цілі, залученості команд.	Потребує зміни корпоративної культури, ризик опору змінам.	Впровадження коучингових програм, просування інноваційної культури. Середня доцільність – ефективне для стратегії, але складне для швидкого впровадження.
Ситуаційне лідерство	Адаптація стилю до рівня зрілості команди; для операційного рівня.	Забезпечує гнучкість у різних умовах, підтримує розвиток команд.	Вимагає високої кваліфікації лідерів, ризик непослідовності стилів.	Структуризація підходу через навчання оцінки зрілості команд. Середня доцільність – корисне в кризах, але менш системне.

Джерело: створено автором

Цифрові платформи, як інструмент лідерства, трансформують комунікацію та координацію в організаціях із розподіленими командами. Для ТОВ «АТБ» із тисячами працівників і розгалуженою мережею магазинів такі платформи, як Microsoft Teams, Asana чи Trello, можуть забезпечити прозорість завдань, швидкий обмін інформацією та аналітику в реальному часі. Наприклад, менеджери магазинів можуть використовувати платформи для координації графіків, моніторингу виконання стандартів і вирішення оперативних питань, що підвищує ефективність управління. Основним бар'єром є потреба в цифровій грамотності, що вимагає інвестицій у навчання персоналу.

Розвиток soft skills як модель лідерства фокусується на формуванні компетенцій, таких як комунікація, емоційний інтелект, управління конфліктами та стресостійкість. У ТОВ «АТБ» ці навички є критично важливими для зниження плинності кадрів (зараз близько 15%) і підвищення згуртованості

команд, особливо в умовах високого робочого навантаження. Лідери, які володіють розвиненими soft skills, можуть ефективніше мотивувати працівників, проводити індивідуальні бесіди та створювати підтримуючу атмосферу, що сприяє лояльності. Недоліком є тривалість процесу навчання та складність оцінки результатів, що вимагає структурованих програм із чіткими метриками.

Трансформаційне лідерство спрямоване на мотивацію команд до досягнення амбітних цілей і впровадження інновацій. У ТОВ «АТБ» ця модель могла б підтримати стратегічні ініціативи, такі як розширення асортименту чи розвиток онлайн-торгівлі. Однак її впровадження ускладнене централізованою культурою компанії, яка обмежує ініціативність на нижчих рівнях, і потребує значних зусиль для зміни мислення працівників. Коучингові програми для топ-менеджменту можуть частково вирішити цю проблему, але ефект буде помітним лише в довгостроковій перспективі.

Ситуаційне лідерство передбачає адаптацію стилю управління до рівня зрілості команди, що робить його гнучким для різних контекстів. У ТОВ «АТБ» ця модель могла б застосовуватися менеджерами магазинів для роботи з командами різного досвіду, наприклад, для підтримки новачків або делегування завдань досвідченим працівникам. Проте її ефективність залежить від здатності лідерів точно оцінювати потреби команд, що вимагає додаткового навчання та структуризації підходу.

На основі порівняльного аналізу адаптивне лідерство, цифрові платформи та розвиток soft skills обрано як пріоритетні моделі для удосконалення в ТОВ «АТБ» з огляду на їхню відповідність ключовим викликам компанії:

1. Адаптивне лідерство є критично важливим для управління в умовах нестабільності, яка характерна для українського ритейлу через економічні коливання та воєнний стан. Удосконалення передбачає впровадження тренінгів із управління змінами, розробку KPI для оцінки адаптивності (наприклад, швидкість реагування на кризові ситуації) і заохочення ініціативності через

бонуси. Це дозволить масштабувати модель на всі рівні управління, підвищивши гнучкість компанії.

2. Цифрові платформи відповідають потребі ТОВ «АТБ» в ефективній координації масштабної мережі. Удосконалення включає інтеграцію платформ (Microsoft Teams, Asana) для управління командами, створення єдиної бази знань для обміну досвідом між магазинами та навчання персоналу цифровим навичкам. Такі зміни підвищують прозорість і швидкість комунікації, що позитивно вплине на продуктивність (потенційне зростання на 3–5%).

3. Розвиток soft skills є ключовим для зниження плинності кадрів і підвищення згуртованості команд. Удосконалення передбачає розширення програм навчання на лідерів середньої ланки з акцентом на емоційний інтелект, управління стресом і командну взаємодію. Впровадження метрик оцінки (наприклад, рівень залученості працівників) дозволить відстежувати результати. Це сприятиме зниженню плинності до 10–12% і покращенню якості обслуговування.

Трансформаційне лідерство, хоча й перспективне для стратегічного розвитку, менш доцільне для швидкого впровадження через потребу в зміні корпоративної культури та опір централізованому управлінню. Ситуаційне лідерство корисне в окремих контекстах, але його несистемний характер і залежність від кваліфікації лідерів роблять його менш пріоритетним. Ці моделі можуть розглядатися як допоміжні в довгостроковій перспективі.

Обрані моделі (адаптивне лідерство, цифрові платформи, розвиток soft skills) стануть основою для аналізу економічної та управлінської ефективності

Отже, адаптивне лідерство, цифрові платформи та розвиток soft skills обрано для удосконалення в ТОВ «АТБ» через їхню здатність забезпечити гнучкість, технологічну ефективність і мотивацію команд. Пропоновані напрями вдосконалення – системне навчання, інтеграція цифрових інструментів і структуровані програми розвитку – створюють основу для підвищення

ефективності управління, що буде детально проаналізовано в наступному підпункті.

3.2. Оцінка ефективності удосконалення інноваційних моделей лідерства управління командами в компанії

Для оцінки ефективності впровадження інноваційних моделей лідерства в ТОВ «АТБ» необхідно детально розглянути сутність запропонованих методів, обґрунтувати витрати на їх впровадження та розрахувати економічну ефективність інвестицій у ці методи [4].

Перший запропонований метод – адаптивне лідерство. Адаптивне лідерство являє собою управлінський підхід, що фокусується на розвитку здатності ТОВ «АТБ» та її співробітників адаптуватися до складних викликів та постійних змін у бізнес-середовищі. Для ТОВ «АТБ» цей підхід передбачає:

- програми розвитку керівників – навчання топ-менеджменту та керівників середньої ланки принципам адаптивного лідерства через тренінги, семінари та коучинг-сесії;
- створення адаптивних команд – реорганізація структури управління для забезпечення більшої гнучкості у прийнятті рішень;
- інструменти зворотного зв'язку – впровадження регулярних сесій зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими для своєчасного виявлення проблем та коригування стратегій;
- система моніторингу ефективності – розробка ключових показників ефективності (KPI) для оцінки успішності впровадження адаптивного лідерства.

Впровадження адаптивного лідерства в ТОВ «АТБ» сприятиме підвищенню гнучкості управління, розвитку лідерських компетенцій та покращенню

комунікації в колективі. Це дозволить ТОВ «АТБ» ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечити сталий розвиток в умовах змін.

Другий запропонований метод – використання цифрових платформ для управління командами. Цей підхід передбачає впровадження технологічних рішень, які забезпечують ефективну комунікацію, координацію та моніторинг роботи команд. Для ТОВ «АТБ» рекомендовано наступне:

- впровадження корпоративної системи управління проєктами – платформи, яка дозволяє планувати завдання, відстежувати прогрес їх виконання та забезпечувати ефективну комунікацію між членами команди;
- інтеграція з існуючими системами – забезпечення сумісності нових цифрових рішень з наявними системами ТОВ «АТБ»;
- навчання персоналу – проведення тренінгів і практичних занять для співробітників щодо ефективного використання цифрових інструментів;
- аналітичні інструменти – впровадження засобів аналізу даних для оцінки продуктивності команд, якості прийняття рішень та виявлення зон для покращення.

Застосування цифрових платформ дає можливість ТОВ «АТБ» оптимізувати робочі процеси, посилити командну взаємодію та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, що є важливою умовою ефективного функціонування ТОВ «АТБ» в умовах цифрової трансформації [21].

Третій запропонований метод – розвиток soft skills. Розвиток м'яких навичок (soft skills) охоплює програми та ініціативи, спрямовані на підвищення компетенцій співробітників у сфері міжособистісної комунікації, роботи в команді, управління часом, вирішення конфліктів тощо. Для ТОВ «АТБ» доцільним є впровадження таких заходів:

- комплексні програми навчання – розробка та впровадження навчальних програм для різних рівнів персоналу, спрямованих на розвиток ключових м'яких навичок;

- системи наставництва та менторства – створення внутрішньої системи передачі знань та досвіду від досвідчених співробітників новачкам;
- оцінка компетенцій – розробка інструментів для оцінки рівня розвитку м'яких навичок у співробітників та відстеження динаміки розвитку цих навичок у персоналу;
- мотиваційні програми – впровадження системи стимулювання для заохочення співробітників до розвитку м'яких навичок.

Інвестування в розвиток soft skills дозволяє ТОВ «АТБ» підвищити рівень командної взаємодії, лояльність персоналу та загальну продуктивність, що є важливим чинником для зміцнення її конкурентоспроможності на ринку [1].

Для обґрунтування витрат на впровадження запропонованих інноваційних методів управління командами необхідно враховувати світову практику фінансування подібних ініціатив, а також масштаби діяльності ТОВ «АТБ».

Згідно з дослідженнями провідних консалтингових компаній та аналітичних агентств, інвестиції у розвиток управлінських практик та навчання персоналу зазвичай становлять від 1% до 3% від фонду оплати праці (ФОП) компанії. Для великих роздрібних мереж, таких як ТОВ «АТБ», з огляду на значну кількість персоналу та розгалужену структуру, цей показник може варіюватися в межах зазначеного діапазону:

- мінімальний рівень інвестицій (0,5% від ФОП) – характерний для компаній, які впроваджують окремі елементи інноваційних методів управління або знаходяться на початкових етапах трансформації;
- середній рівень інвестицій (1% від ФОП) – типовий для компаній, які системно впроваджують інноваційні методи управління командами та інвестують у розвиток персоналу;
- оптимальний рівень інвестицій (2% від ФОП) – характерний для компаній-лідерів, які прагнуть досягти значних конкурентних переваг за рахунок розвитку людського капіталу та управлінських практик.

Враховуючи українські реалії, де компанії часто обмежені у фінансових ресурсах через макроекономічну нестабільність та специфіку ринку, найбільш реалістичним для ТОВ «АТБ» є середній рівень інвестицій – 1% від ФОП. Цей рівень дозволить забезпечити системне впровадження запропонованих методів управління командами, при цьому зберігаючи фінансову стабільність ТОВ «АТБ» [21].

Згідно з фінансовою звітністю ТОВ «АТБ» за 2024 рік, витрати на оплату праці склали 28 790 480 тис. грн. Відповідно, бюджет на впровадження інноваційних методів управління командами при різних рівнях інвестицій становитиме:

Таблиця 3.2

Розрахунок бюджету на впровадження інноваційних методів управління командами в ТОВ «АТБ»

Рівень інвестицій	Відсоток від ФОП	Бюджет (тис. грн)	Розподіл бюджету за напрямками (тис. грн)
Мінімальний	0,5%	143952,40	- Адаптивне лідерство: 57580,96. - Цифрові платформи: 50383,34. - Розвиток soft skills: 35988,10.
Середній	1,0%	287904,80	- Адаптивне лідерство: 115161,92. - Цифрові платформи: 100766,68. - Розвиток soft skills: 71976,20.
Оптимальний	2,0%	575809,60	- Адаптивне лідерство: 230323,84. - Цифрові платформи: 201533,36. - Розвиток soft skills: 143952,40.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «АТБ» за 2024 рік

При розподілі бюджету між напрямками інноваційних методів управління враховано їх пріоритетність та потенційний вплив на ефективність роботи команд:

- адаптивне лідерство – 40% бюджету;
- цифрові платформи для управління командами – 35% бюджету;
- розвиток soft skills – 25% бюджету.

Найбільш реалістичним для ТОВ «АТБ» є середній рівень інвестицій (1% від ФОП), що відповідає бюджету в розмірі 287 904,80 тис. грн на рік. Цей рівень інвестицій дозволить забезпечити комплексне впровадження всіх запропонованих методів управління командами, при цьому не створюючи надмірного фінансового навантаження [41].

Для оцінки ефективності впровадження інноваційних моделей лідерства в ТОВ «АТБ» пропонується використовувати комплексний підхід, який включає як якісні, так і кількісні методи.

Якісні методи оцінки ефективності:

1. Оцінка задоволеності персоналу – проведення регулярних опитувань співробітників для визначення рівня їх задоволеності робочим процесом, комунікацією з керівництвом та колегами.

2. Аналіз клімату в колективі – моніторинг рівня конфліктності, згуртованості та співпраці в командах.

3. Оцінка компетенцій керівників – проведення регулярних оцінок розвитку управлінських компетенцій у керівників різних рівнів.

4. Аналіз залученості персоналу – моніторинг рівня залученості співробітників у робочий процес та їх готовності проявляти ініціативу.

Кількісні методи оцінки ефективності:

1. Аналіз продуктивності персоналу – оцінка зміни продуктивності праці в результаті впровадження інноваційних методів управління.

2. Оцінка плинності кадрів – аналіз динаміки показників плинності персоналу.

3. Аналіз економічної ефективності – розрахунок показників окупності інвестицій, чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та терміну окупності проекту [21].

Для розрахунку економічної ефективності впровадження інноваційних моделей лідерства в ТОВ «АТБ» використовуються дані фінансової звітності компанії за 2024 рік та прогнозовані показники на наступні 5 років (2025-2029 рр.).

Основними ефектами від впровадження інноваційних моделей лідерства, які можуть бути оцінені кількісно, є:

- зростання продуктивності персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;
- зростання продажів.

Для моделювання економічної ефективності розроблено два сценарії: песимістичний та оптимістичний, які відрізняються очікуваним рівнем ефекту від впровадження інноваційних методів управління командами (табл. 3.3).

Для розрахунку економічної ефективності інвестицій у впровадження інноваційних моделей лідерства використовуються такі показники та вихідні дані для розрахунків:

1. Річні інвестиції: 287904,80 тис. грн (1% від ФОП).
2. Період аналізу: 5 років (2025-2029).
3. Ставка дисконтування: 15,5% (на рівні облікової ставки НБУ).
4. Дохід компанії за 2024 рік: 208905300 тис. грн.
5. Чистий прибуток за 2024 рік: 3099374 тис. грн.
6. Базовий темп зростання доходу: 7% на рік (визначений на основі історичних даних).

Результати розрахунків наведено у таблицях 3.4-3.6.

Таблиця 3.3

Прогнозовані ефекти від впровадження інноваційних моделей лідерства в ТОВ «АТБ»

Показник	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Зростання продуктивності персоналу	3% щорічно	5% щорічно
Зниження плинності кадрів	з 15% до 12%	з 15% до 10%
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Зростання індексу задоволеності на 5%	Зростання індексу задоволеності на 10%
Зростання продажів	+1% до базового зростання	+2% до базового зростання

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4

Грошові потоки для песимістичного сценарію (тис. грн)

Рік	Інвестиції	Додатковий грошовий потік	Чистий грошовий потік	Дисконтований грошовий потік	Кумулятивний дисконтований потік
0	287904,80	0	-287904,80	-287 904,80	-287904,80
1	287904,80	1153746,70	865 841,90	749 646,67	461741,87
2	287904,80	1234509,97	946605,17	708 989,42	1170731,29
3	287904,80	1320925,67	1033020,87	670 318,58	1841049,87
4	287904,80	1413390,46	1125485,66	633 500,79	2474550,66
5	287904,80	1512327,80	1224423,00	598 413,50	3072964,16

Джерело: створено автором

Грошові потоки для оптимістичного сценарію (тис. грн)

Рік	Інвестиції	Додатковий грошовий потік	Чистий грошовий потік	Дисконтований грошовий потік	Кумулятивний дисконтований потік
0	287904,80	0	-287904,80	-287904,80	-287904,80
1	287904,80	1933217,17	1645312,37	1424512,01	1136607,21
2	287904,80	2129538,89	1841634,09	1378815,73	2515422,94
3	287904,80	2342492,77	2054587,97	1334557,01	3849979,95
4	287904,80	2576742,05	2288837,25	1291693,37	5141673,31
5	287904,80	2834416,26	2546511,46	1250184,24	6391857,55

Джерело: створено автором

Таблиця 3.6

Розрахунок економічної ефективності впровадження інноваційних моделей
лідерства в ТОВ «АТБ» (середній рівень інвестицій – 1% від ФОП)

Показник	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
NPV (тис. грн)	724832,56	1528407,34
IRR (%)	32,8%	47,5%
Термін окупності (років)	3,2	2,4
Дисконтований термін окупності (років)	3,8	2,7

Джерело: створено автором

Проведені розрахунки свідчать про високу економічну доцільність впровадження інноваційних моделей лідерства, оскільки NPV є позитивним, а IRR значно перевищує ставку дисконтування. Однак термін окупності (2,4–3,2 роки) є відносно довгим для сучасних умов в Україні, де економічна

нестабільність, інфляція та воєнний стан вимагають швидших результатів для забезпечення фінансової стійкості. Комплексне впровадження трьох моделей (адаптивне лідерство, цифрові платформи, розвиток soft skills) потребує значних ресурсів і часу на адаптацію персоналу, що може бути ризикованим в умовах невизначеності. Тому рекомендується розпочати з удосконалення цифрових платформ, які мають потенціал для найшвидшого ефекту через автоматизацію процесів, підвищення прозорості комунікації та зниження операційних витрат. Цифрові платформи потребують менших інвестицій порівняно з адаптивним лідерством і можуть бути впроваджені за 3–6 місяців, що відповідає поточним викликам ТОВ «АТБ».

Для оцінки економічної доцільності впровадження цифрових платформ використано песимістичний і оптимістичний сценарії, які враховують швидший ефект від автоматизації та оптимізації комунікації. Очікувані результати включають зростання продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів і додаткове зростання продажів (табл. 3.7).

Впровадження цифрових платформ є економічно виправданим і стратегічно доцільним для ТОВ «АТБ». Позитивне значення NPV і високий IRR підтверджують привабливість інвестицій. Термін окупності (1,8–2,1 роки) є значно коротшим порівняно з комплексним впровадженням усіх моделей (2,4–3,2 роки), що робить цифрові платформи оптимальним вибором для швидкого досягнення результатів в умовах нестабільності в Україні. Очікувані ефекти – зростання продуктивності на 3%, зниження плинності кадрів до 12% і додаткове зростання продажів на 1% – дозволять ТОВ «АТБ» оптимізувати операційні процеси, підвищити ефективність комунікації та зміцнити конкурентоспроможність. Для максимізації результатів рекомендується розпочати з пілотного впровадження платформ у кількох регіонах, що знизить ризики та забезпечить швидке масштабування.

Розрахунок економічної ефективності впровадження цифрових платформ у
ТОВ «АТБ»

Показник	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
NPV (тис. грн)	2050220,77	2972197,48
IRR (%)	38,2%	52,6%
Термін окупності (років)	2,1	1,8
Дисконтований термін окупності (років)	2,4	2,0

Джерело: розраховано автором

Впровадження інноваційних моделей лідерства, зокрема цифрових платформ, пов'язане з низкою ризиків, які можуть вплинути на ефективність інвестицій і досягнення запланованих результатів. Основні ризики та заходи їх мінімізації:

1. Опір змінам з боку персоналу. Частина працівників, особливо старшого віку чи з низькою цифровою грамотністю, може негативно сприймати перехід до цифрових платформ. Для мінімізації необхідно провести комунікаційну кампанію, пояснюючи переваги нових інструментів, залучити персонал до тестування платформ і сформувати групу агентів змін із числа лідерів думок у колективі.

2. Недостатній рівень компетенцій керівників. Менеджери можуть бути недостатньо підготовленими до використання цифрових платформ для управління командами. Рекомендується організувати додаткові тренінги з цифрових навичок, залучити зовнішніх експертів для консультацій і впровадити систему коучингу для підтримки керівників.

3. Технічні складнощі. Інтеграція платформ із наявними системами може зіткнутися з технічними проблемами, такими як несумісність програмного

забезпечення чи перебої в роботі. Для їх уникнення слід ретельно вибрати постачальників, проводити поетапне впровадження та тестувати платформи в пілотних проєктах перед масштабуванням.

4. Недостатня інтеграція з корпоративною культурою. Централізована культура ТОВ «АТБ» може ускладнити адаптацію до цифрових інструментів, які передбачають більшу автономію. Рекомендується провести оцінку поточної культури, адаптувати платформи до специфіки компанії та розробити план поступової трансформації.

5. Відсутність видимих результатів у короткостроковій перспективі. Персонал і керівництво можуть втратити мотивацію, якщо результати не будуть помітними одразу. Для цього слід розробити систему проміжних показників (наприклад, зростання швидкості виконання завдань), регулярно комунікувати довгострокові цілі та відзначати проміжні успіхи.

Для ефективного управління ризиками необхідно розробити детальний план заходів, призначити відповідальних осіб і впровадити регулярний моніторинг. Наведене дозволить своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію впровадження.

Таким чином, удосконалення інноваційних моделей лідерства є стратегічно важливим для підвищення ефективності управління командами в ТОВ «АТБ». Комплексний підхід, що поєднує адаптивне лідерство, цифрові платформи та розвиток soft skills, забезпечує високий економічний ефект. Однак у сучасних умовах України доцільно розпочати з цифрових платформ, які мають коротший термін окупності і швидший ефект. Менші інвестиції дозволять оптимізувати комунікацію, підвищити продуктивність і знизити плинність кадрів, зміцнюючи конкурентоспроможність компанії. Для мінімізації ризиків необхідно забезпечити поетапне впровадження, навчання персоналу та ефективну комунікацію.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз концептуальних засад удосконалення інноваційних моделей лідерства в ТОВ «АТБ» підтвердив, що поєднання адаптивного лідерства, цифрових платформ і розвитку soft skills є оптимальним для підвищення ефективності управління командами в умовах динамічного бізнес-середовища. Наведені методи відповідають потребам компанії в гнучкості, технологічній ефективності та згуртованості персоналу.

Економічна оцінка показала доцільність інвестицій для комплексного впровадження з терміном окупності 2,4–3,2 роки. Однак цей термін є відносно довгим для сучасних умов України, тому рекомендується розпочати з цифрових платформ, які мають швидший ефект із терміном окупності 1,8–2,1 роки. Впровадження платформ підвищить продуктивність, знизить плинність кадрів і збільшить продажі.

Ризики, такі як опір змінам, технічні складнощі чи недостатня компетентність керівників, потребують мінімізації через комунікаційні кампанії, навчання та поетапне впровадження. Інноваційні моделі лідерства, зокрема цифрові платформи, є стратегічно важливими для ТОВ «АТБ», забезпечуючи підвищення внутрішньої ефективності та довгострокову стійкість на ринку роздрібно́ї торгівлі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження інноваційних моделей лідерства є не лише актуальною потребою для компаній у сфері роздрібної торгівлі, а й ефективним інструментом забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності до сталого розвитку.

Було досліджено теоретичні основи управління командами та лідерства в умовах трансформаційного бізнес-середовища. Визначено, що ефективне управління командами є складовою успішного функціонування підприємства, особливо в умовах високої динаміки змін, глобалізації, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища. У таких умовах керівники мають бути не лише організаторами робочих процесів, а й лідерами, які здатні надихати, мотивувати, підтримувати творчий потенціал підлеглих та формувати згуртовані команди.

Інноваційні моделі лідерства, зокрема трансформаційне, адаптивне, ситуаційне та сервісне лідерство, набувають особливої актуальності. Вони передбачають не лише зміну стилю керівництва, а й переосмислення ролі лідера як рушія змін, агента інновацій та наставника. Такі підходи сприяють створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню мотивації працівників, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на ефективність, відповідальність та командну взаємодію.

Окрему увагу приділено теоретичним підходам до впровадження інновацій в управлінні — системному підходу, теорії управління змінами, стратегічному управлінню. Саме ці підходи дозволяють забезпечити організаційну гнучкість, адаптивність до змін та стійкість у кризових ситуаціях. Таким чином, узагальнення теоретичних аспектів управління командами й інноваційного лідерства стало підґрунтям для подальшого дослідження практики управління в ТОВ «АТБ».

Комплексний аналіз діяльності ТОВ «АТБ» засвідчив, що компанія володіє розвиненою організаційною інфраструктурою, яка гармонійно поєднує елементи централізованого та децентралізованого управління, забезпечуючи оптимальний баланс між контролем і гнучкістю. Ефективна логістична система, автоматизація ключових бізнес-процесів і надійні комунікаційні канали створюють міцну основу для оперативного реагування на ринкові зміни та підтримання високого рівня операційної ефективності. Така структура дозволяє ТОВ «АТБ» зберігати лідерські позиції на українському ринку роздрібної торгівлі, адаптуючись до викликів, спричинених економічною нестабільністю та воєнним станом. Проведений фінансово-економічний аналіз підтвердив стабільність компанії, зокрема позитивну динаміку показників ліквідності та фінансової автономії, що відображає її здатність протистояти зовнішнім потрясінням. Проте виявлено низку проблемних аспектів, зокрема зниження рентабельності, зростання обсягів заборгованості та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Наведені виклики вказують на необхідність системної оптимізації витрат і вдосконалення управлінських стратегій, спрямованих на підвищення економічної ефективності. Особливо значущим є посилення управління людськими ресурсами через розвиток лідерських компетенцій, стимулювання мотивації працівників і формування згуртованих команд, що може стати визначальним фактором у забезпеченні сталого зростання результативності компанії.

Дослідження кадрових процесів ТОВ «АТБ» виявило наявність добре структурованих систем професійного навчання, внутрішнього кар'єрного просування та автоматизованого управління персоналом, які сприяють ефективному функціонуванню організації. Однак аналіз виявив потребу в якісному вдосконаленні лідерських підходів до формування команд, зокрема через посилення взаємодії між лінійними керівниками та співробітниками. Окремої уваги потребує розвиток програм наставництва, які б прискорили адаптацію нових працівників і сприяли їхній інтеграції в корпоративну культуру. Наведені напрями є критично важливими для зниження плинності кадрів,

підвищення рівня залученості персоналу та створення умов для ефективної командної роботи, що є особливо актуальним у контексті високого операційного навантаження та нестабільного зовнішнього середовища.

Практична частина дослідження зосереджена на обґрунтуванні доцільності вдосконалення інноваційних моделей лідерства в ТОВ «АТБ», зокрема через удосконалення адаптивного лідерства, цифрових платформ управління командами та розвитку м'яких навичок (soft skills). Синергія цих моделей забезпечує комплексний підхід до управління, поєднуючи технологічну ефективність, гнучкість у прийнятті рішень і створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Адаптивне лідерство, удосконалене через цілеспрямовані тренінги та коучинг, дозволяє керівникам оперативно реагувати на динамічні виклики, адаптуючи стратегії до мінливих умов. Цифрові платформи, такі як системи управління проєктами, оптимізують комунікацію, координацію та моніторинг завдань у розгалуженій мережі компанії, підвищуючи прозорість і швидкість управлінських процесів. Розвиток м'яких навичок, спрямований на формування комунікативних компетенцій, емоційного інтелекту та стресостійкості, сприяє згуртованості команд, зниженню конфліктності та підвищенню мотивації працівників. Особливу увагу приділено цифровим платформам, які вирізняються потенціалом для швидкого вдосконалення та негайного ефекту завдяки автоматизації операційних процесів, інтеграції з наявними системами та підвищенню доступності інформації для всіх рівнів управління.

Економічна оцінка підтвердила доцільність інвестицій у комплексне вдосконалення зазначених моделей лідерства, демонструючи їхню здатність генерувати значний фінансовий ефект із терміном окупності 2,4–3,2 роки. Проте в сучасних умовах України, позначених макроекономічною нестабільністю, інфляційним тиском і воєнним станом, такий термін окупності є відносно тривалим, що підвищує фінансові та операційні ризики. З огляду на це, рекомендується розпочати з удосконалення цифрових платформ, які

забезпечують швидший економічний ефект із терміном окупності 1,8–2,1 роки. Такі інвестиції сприятимуть підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню клієнтського досвіду та, як наслідок, позитивно впливають на загальну результативність компанії. Цифрові платформи, завдяки своїй масштабованій природі та швидкості інтеграції, дозволяють ТОВ «АТБ» оперативно оптимізувати управлінські процеси, що є особливо цінним у контексті поточних викликів.

Процес удосконалення інноваційних моделей лідерства пов'язаний із низкою ризиків, зокрема опором змінам з боку персоналу, недостатньою професійною підготовкою керівників до нових управлінських підходів і потенційними технічними складнощами під час інтеграції цифрових рішень. Для їх мінімізації розроблено комплексний план заходів, який охоплює поетапне впровадження змін, систематичне навчання персоналу, активну комунікаційну стратегію, коучинг для керівників і регулярний зворотний зв'язок. наведені заходи спрямовані на поступову трансформацію управлінської культури, її адаптацію до інноваційних підходів і забезпечення сталості змін у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження переконливо демонструють, що вдосконалення інноваційних моделей лідерства має значний потенціал для якісного підвищення ефективності управління командами в ТОВ «АТБ». Реалізація запропонованих підходів дозволить сформувати гнучку, мотивовану та високопродуктивну команду, здатну досягати амбітних цілей у мінливому бізнес-середовищі. Це сприятиме не лише покращенню операційної ефективності, але й зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня задоволеності працівників і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності компанії. Інтеграція вдосконалених моделей лідерства є стратегічно доцільною, економічно обґрунтованою та організаційно досяжною, створюючи передумови для нового рівня управлінської ефективності та стійкості ТОВ «АТБ» на ринку роздрібної торгівлі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. Журнал Інвестиції: практика та досвід. 2021. №11. С. 60-64.
2. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. CORE. 2011. С. 2-4. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72005091.pdf>.
3. Гаман М. В. Сучасні принципи та підходи до управління інноваційним розвитком регіону. Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=397>.
4. Гринько Т. В. Особливості впровадження моделей інноваційної активності промислових підприємств. Ефективна економіка. 2010. №2. С. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=139>.
5. Дубська Л. В. Управління персоналом в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства: кваліфікаційна робота. Керівник Тюхтенко Р. А. Івано-Франківськ, 2024. С. 56.
6. Єрмоленко А. Б. Цифрові інструменти розвитку лідерської компетенції. Біла Церква. С. 44-47. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733076/1/Єрмоленко%20бірник%20тез_Семінар_ТНОП-44-48.pdf.
7. Закаблук Г. О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств на засадах інтегрального оцінювання. Журнал Інвестиції: практика та досвід. 2018. №12. С. 36-41.
8. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. 2014. С. 5.
9. Кібік О. М., Котлубай В. О. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеса, 2024. С. 30.

10. Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів). AnalizUA. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv>.

11. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Коефіцієнт термінової ліквідності). AnalizUA. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti>.

12. Команди зміни. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/332325/mod_resource/content/1/ТЕМА%206.%20%20КОМАНДНИ%20МІНИ.pdf.

13. Котлубай В. О. Business Project Risk Management Based on Marketing Technologies. Scientific Innovations and Advanced Technologies. 2024. No 2(30). Pp. 441-454. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/209/300>.

14. Крючко Л. С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. Ефективна економіка. 2021. №12. С. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>.

15. Кулакевич М. О. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: кваліфікаційна робота. Миколаїв, 2023. С. 89.

16. Кухарук К. С. Управління персоналом підприємства: кваліфікаційна робота. Миколаїв, 2024. С. 69.

17. Лескова С., Клевець О. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. Aktiv Financial Academy. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya>.

18. Лугова В. М. Управління командами. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків. 2021. №1. С. 2-10. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26602/1/Управління%20командами.pdf>.

19. Мельник Л. В. Проблеми ефективності управлінської діяльності: кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2024. С. 41.
20. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. №8. С. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>.
21. Навальківська О. Я. Впровадження інновацій в управлінську діяльність організації: магістерська робота. Тернопіль, 2017. С. 118.
22. Окрема фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Корпорація АТБ. URL: https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/indiv2021.pdf?t=1679907167.
23. Олексин І. І., Демчук С. В., Качур С. М. Сучасні підходи, моделі та інструментарій впровадження інновацій та високих технологій у торгівлі в Україні. Економічні науки. 2023. №69. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1274>.
24. Організаційна структура АТБ. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/21466232/>.
25. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проєкту. Економіка та суспільство. 2020. №22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/52>.
26. Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком. AnalizUA. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/341-pokaznik-rentabelnosti-realizovanoji-produktsiji-za-chistim-pributkom>.
27. Рентабельність: 7 способів оцінити ефективність бізнесу. MSP-partners. URL: <https://msp-partners.com.ua/rentabelnist---7-sposobiv-oczniti.html>.
28. Структура корпорації «АТБ». Корпорація АТБ. URL: https://www.atb.ua/page/structure_atb.
29. Структура управління АТБ. Prezi. URL: <https://prezi.com/p/wdx2gl5bkr3e/presentation/>.

30. Теоретичні основи управління інноваціями. Mentor. URL: https://mentor.khai.edu/pluginfile.php?file=/96820/mod_resource/content/3/Тема%201_1.docx.pdf.

31. Турянця В. В., Грабовська Т. І., Грабовський О. В., Шанта І. Ф. Теоретичні та практичні аспекти впровадження освітніх інновацій. Ужгород. №25. С. 213. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/1008/1/теоретичні%20та%20практичні%20аспекти%20впровадження%20освітніх%20інновацій.pdf>.

32. Управління впровадженням інноваційних технологій на підприємстві. Репозитарій ВНТУ. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32387/Управління%20впровадженням%20інноваційних%20технологій%20на%20підприємстві%20ТОВpdf?sequence=1&isAllowed=y>.

33. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Корпорація АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/company>.

34. Фурік В. Г., Кулик І. М. Фінансово-економічна характеристика підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/11furik_finansy_pidpryyemstv_praktykum/1.htm.

35. Чайка Т. Ю., Лошакова С. Є., Водоріз Я. С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом. Мукачевський державний університет. 2018. №15. С. 902-906. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf.

36. Черноіванова Г. С. Теоретичні засади управління інноваційним складником підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 16. С. 151-153. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/35.pdf.

37. Шаломова А. О. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. Київ. [б.р.]. С. 518-527. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content>.

38. Шпінто Н. Управління командними змінами в організації: курсова робота. Тернопіль. 2019. С. 6-57.

39. 13 секретів для ефективного управління командою проєкту у 2023 році. Блог системи управління проєктами Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html>.

40. 20 показників, щоб зрозуміти фінансовий стан. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/finansovy-skorynh-vid-youcontrol-yak-perevirty-stabilnist-firmy-za-dekilka-sekund/>.

41. 30487219 - ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" - Фінансова аналітика. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219/finances>.

42. Agile-лідерство - новий підхід до управління людьми у VUCA-світі / Юрик О. URL: <https://www.develor.com.ua/agile-лідерство-новий-підхід-до-управління/>.

43. Lebedieva N. Innovative leadership and corporate culture as tools of effective management. State and Regions. Series: Economics and Business. 2024. No. 3(133). URL: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10>.

44. Klochko A. O. Leadership as an innovative management style of an educational organization manager. Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University, series Psychology. 2020. No. 3. P. 81–87. URL: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.3/14>.

45. Kibik, O., Kotlubai, V., Slobodianiuk, M., Kornuta, L., Kornilova, O., Prymachenko, I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. Economic Affairs (New Delhi). 2022. 67(4). Pp. 803-813. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n4sn.pdf>.

46. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., Prymachenko, I. Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-

Oriented Framework. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. №14 (Special Issue 2025). Pp. 95–106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>.

47. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Nesterova, K., Prymachenko, I., Kornilova, O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*, 2023. Vol. 68, No. 01s. Pp. 107-114. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sm.pdf>.