

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

РУДЧЕНКО Наталія Іванівна

УДК: 005.96:316.46:658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників ПрАТ
«Ліктрави»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Зелінська Антоніна Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

Рудченко Н. І. «Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників ПрАТ «Ліктрави»» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і розвитку лідерського потенціалу працівників ПрАТ «Ліктрави» в контексті удосконалення системи управління персоналом фармацевтичного підприємства.

Розкрито сутність лідерських компетенцій та їх роль у забезпеченні ефективності управління персоналом, розвитку командної взаємодії, відповідальності за якість і готовності працівників до організаційних змін. Здійснено організаційно-управлінський та економічний аналіз діяльності ПрАТ «Ліктрави», охарактеризовано кадрові передумови розвитку лідерства на підприємстві та оцінено стан сформованості ключових лідерських компетенцій персоналу.

Особливу увагу приділено розробленню моделі лідерських компетенцій працівників ПрАТ «Ліктрави» та комплексної програми їх розвитку, яка передбачає оцінювання лідерського потенціалу, навчальні заходи, наставництво, формування кадрового резерву, індивідуальні плани розвитку, систему мотивації та КРІ оцінювання результативності. Обґрунтовано очікувану організаційну й економічну ефективність запропонованих заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню залученості персоналу, розвитку внутрішнього кадрового резерву та посиленню результативності управління підприємством.

Ключові слова: лідерський потенціал, лідерські компетенції, управління персоналом, кадровий резерв, наставництво, розвиток персоналу.

Summary

Rudchenko N. I. «Formation and Development of Employees' Leadership Potential at PJSC 'Liktravy'».- Manuscript.

Bachelor's thesis for the degree of Bachelor in specialty 073 «Management» - Polissia National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2026.

The qualification thesis examines the theoretical, methodological and practical aspects of forming and developing employees' leadership potential at PJSC «Liktravy» in the context of improving the human resource management system of a pharmaceutical enterprise.

The study reveals the essence of leadership competencies and their role in ensuring effective personnel management, developing teamwork, strengthening responsibility for quality, and increasing employees' readiness for organizational change. An organizational, managerial and economic analysis of PJSC “Liktravy” was conducted; the personnel-related prerequisites for leadership development were characterized; and the current level of key leadership competencies among employees was assessed.

Particular attention is paid to the development of a leadership competency model for the employees of PJSC “Liktravy” and a comprehensive programme for their development. The programme includes leadership potential assessment, training activities, mentoring, formation of a personnel reserve, individual development plans, motivation measures and performance evaluation KPIs. The expected organizational and economic effectiveness of the proposed measures is substantiated. Their implementation is expected to increase employee engagement, develop an internal personnel reserve and improve the overall effectiveness of enterprise management.

Key words: leadership, leadership potential, leadership competencies, human resource management, personnel reserve, mentoring, personnel development.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність лідерських компетенцій та їх роль у системі управління персоналом	7
1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання лідерських компетенцій працівників	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ЛІКТРАВИ».....	13
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності Прат «Ліктрави»	13
2.2. Діагностика стану формування лідерських компетенцій персоналу ПраТ « Ліктрави».....	17
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ЛІКТРАВИ	22
3.1. Модель лідерських компетенцій для ПраТ «Ліктрави»	22
3.2. Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів	25
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Посилення невизначеності зовнішнього середовища, дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність швидкої адаптації до змін, підвищення вимог до якості продукції та результативності праці обумовлюють потребу підприємств у працівниках, здатних не лише якісно виконувати професійні функції, а й проявляти ініціативність, відповідальність, комунікаційні здібності, готовність до командної взаємодії та участі в організаційних змінах.

Особливо актуальним питання формування лідерських компетенцій є для підприємств фармацевтичної галузі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з дотриманням високих стандартів якості, виробничої дисципліни, безпечності продукції та відповідальності персоналу за результати роботи. У таких умовах лідерство доцільно розглядати не лише як характеристику керівників, а як важливу компетентність працівників різних рівнів, що сприяє підтриманню якості, розвитку командної взаємодії, удосконаленню бізнес-процесів та підвищенню ефективності управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та прикладні аспекти лідерства, розвитку лідерського потенціалу, формування soft skills управлінського персоналу та побудови програм розвитку лідерських компетенцій досліджували вітчизняні й зарубіжні науковці.

Серед українських авторів, праці яких є важливими для розкриття теми дослідження, доцільно відзначити В. Томах, Т. Дорошенко, Ю. Тимошенка, Н. Зачосову, Н. Носань, К. Брайко, Г. Лопушняк, О. Кравчук, Р. Миляника та інших. У їхніх публікаціях лідерство розглядається як чинник організаційної результативності, розвитку корпоративної культури, формування управлінського потенціалу та підвищення адаптивності персоналу.

Разом із тим, подальшого дослідження потребують питання прикладного формування лідерських компетенцій працівників саме виробничих підприємств фармацевтичної галузі, де розвиток лідерства повинен бути поєднаний із

вимогами до якості продукції, виробничої дисципліни, безпечності процесів, командної взаємодії та підготовки внутрішнього кадрового резерву. Це обумовлює доцільність дослідження формування лідерських компетенцій персоналу на прикладі ПрАТ «Ліктрави».

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування лідерських компетенцій працівників підприємства та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі ПрАТ «Ліктрави».

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність поняття «лідерські компетенції» та визначити їх роль у системі управління персоналом підприємства;
- узагальнити теоретичні та методичні підходи до формування й оцінювання лідерських компетенцій працівників;
- охарактеризувати організаційно-управлінські та економічні особливості діяльності ПрАТ «Ліктрави»;
- проаналізувати стан управління персоналом і передумови розвитку лідерського потенціалу працівників підприємства;
- оцінити рівень сформованості лідерських компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави»;
- визначити проблеми й обмеження, що перешкоджають ефективному формуванню лідерських компетенцій працівників;
- розробити модель лідерських компетенцій і програму їх розвитку для персоналу ПрАТ «Ліктрави»;
- обґрунтувати організаційну та економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес управління персоналом ПрАТ «Ліктрави». *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо формування та розвитку лідерських компетенцій працівників ПрАТ «Ліктрави».

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на системному підході до дослідження формування лідерських компетенцій як складової управління персоналом підприємства. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. *Методи аналізу і синтезу* застосовано для вивчення теоретичних засад лідерства та компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Метод узагальнення* використано для систематизації наукових підходів до визначення змісту лідерських компетенцій та інструментів їх розвитку.

За допомогою *методу порівняння* здійснено аналіз динаміки основних економічних і кадрових показників ПрАТ «Ліктрави» за 2023–2025 рр. *Статистико-економічний метод* використано для оцінювання змін у доходах, фінансових результатах, чисельності працівників, продуктивності праці та витратах на персонал. *Графічний метод* застосовано для наочного представлення організаційної структури підприємства, бізнес-процесів, профілю лідерських компетенцій та очікуваних результатів запропонованої програми.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці українських і зарубіжних учених з питань лідерства, управління персоналом, формування компетенцій та розвитку людського капіталу; матеріали фахових наукових видань; інформація офіційного сайту підприємства; публічна фінансова та організаційна інформація; нормативні та методичні матеріали щодо діяльності підприємств фармацевтичної галузі; результати авторського аналітичного опрацювання кадрових показників підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо формування та розвитку лідерських компетенцій працівників ПрАТ «Ліктрави». Запропонована модель лідерських компетенцій, програма розвитку лідерського потенціалу, система наставництва, підходи до формування кадрового резерву, індивідуальні плани розвитку та система KPI можуть бути використані у практичній діяльності підприємства для удосконалення HR-процесів,

підвищення залученості персоналу, забезпечення наступності управління та посилення організаційної результативності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи відображені у публікаціях:

1. Рудченко Н. Зелінська А. Розвиток та формування лідерських компетентностей менеджерів у Прат «Ліктрави» *Науковий вимір осмислення та пошуку шляхів розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти*. зб.матерілів III Міжнародної науково-практичної конф., Київ, 2026. С.535-537.

2. Рудченко Н. Формування лідерських компетенцій працівників підприємства: прикладний аспект *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Науково-практичної студентської конф., Житомир: Поліський національний університет, 2026. С. 225–228.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту, список літератури 43 найменування, 20 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність лідерських компетенцій та їх роль у системі управління персоналом

Проблематика лідерства тривалий час розвивалася переважно у площині пошуку характеристик керівника, спроможного забезпечити дисципліну та досягнення організаційних цілей. Однак у сучасному менеджменті лідерство дедалі більше трактується як процес впливу, взаємодії та мобілізації потенціалу команди, що не зводиться до формальної посади. У дослідженні В. Томах, Т. Дорошенко та Ю. Тимошенка лідерство розглянуто як чинник, що впливає на культуру підприємства, продуктивність і загальний успіх; автори наголошують, що стиль лідерства має узгоджуватися з цілями підприємства, специфікою завдань і потребами команди [34].

У межах управління персоналом принциповим є розмежування понять «керівництво» та «лідерство». Керівництво ґрунтується на офіційно закріплених повноваженнях, розподілі функцій, контролі та відповідальності за виконання планів. Лідерство пов'язане з визнаним впливом працівника на інших, його спроможністю формувати довіру, підтримувати спільні цілі, сприяти навчанню команди та брати на себе ініціативу у складних ситуаціях. У практиці підприємств ці феномени не протиставляються: найбільш результативним є керівник, який володіє формальними інструментами управління й одночасно демонструє лідерську поведінку.

З позиції компетентнісного підходу лідерство набуває прикладного змісту, оскільки розглядається як система характеристик, які можуть бути описані через поведінкові індикатори, оцінені та цілеспрямовано розвинені. Поняття «компетенція» доцільно розуміти як вимогу до здатності працівника результативно діяти в певній трудовій ситуації, тоді як «компетентність»

відображає фактично сформований рівень такої здатності. Отже, лідерські компетенції визначають очікувану модель поведінки працівника, а лідерська компетентність - ступінь її практичного прояву у професійній діяльності. Порівняльна характеристика основних підходів до розуміння лідерства наведена в табл.1.1 (Додаток А)

Застосування компетентнісного підходу особливо доцільне для організацій, де результат залежить від узгодженості дій багатьох підрозділів. У цьому разі лідерство не обмежується вищим рівнем управління. Лінійний керівник може забезпечувати виробничу дисципліну та передачу стандартів; фахівець із якості - ініціювати запобігання помилкам і підтримувати культуру точності; працівник логістичного блоку - координувати рішення в умовах перебоїв постачання. Лідерські компетенції доцільно розвивати диференційовано відповідно до ролі працівника, проте на єдиній корпоративній основі.

Сучасні українські дослідники акцентують увагу на тому, що в умовах нестабільності лідерський потенціал безпосередньо пов'язаний із резилієнтністю організації, здатністю підтримувати продуктивність, навчатися й адаптуватися. Н. Зачосова, Н. Носань і К. Брайко визначають соціальні, або м'які, навички управлінського персоналу як суттєву передумову виявлення лідерського потенціалу і пропонують розглядати його розвиток як поєднання організаційного впливу та особистої ініціативи працівника [13]. Г. Лопушняк, О. Кравчук та Р. Миляник, своєю чергою, підкреслюють необхідність системного проєктування програм розвитку лідерства та використання багаторівневих метрик оцінювання їх результативності [24].

Лідерські компетенції працівника доцільно визначити як інтегровану сукупність знань, навичок, мотивів, цінностей і поведінкових проявів, що забезпечують здатність особи конструктивно впливати на спільну діяльність, координувати взаємодію, підтримувати відповідальність за результат і якість роботи, сприяти змінам та розвитку інших працівників. Це визначення акцентує

не на статусі працівника, а на результативній поведінці, яка є корисною для підприємства.

У такому трактуванні лідерські компетенції мають декілька взаємопов'язаних компонентів. Когнітивний компонент охоплює розуміння цілей, процесів, ризиків і наслідків рішень. Поведінковий компонент виявляється у комунікації, делегуванні, вирішенні проблем, організації командної роботи. Мотиваційно-ціннісний компонент охоплює відповідальність, етичність, орієнтацію на якість і готовність діяти в інтересах колективного результату. Емоційно-соціальний компонент характеризує здатність працівника слухати, підтримувати довіру, управляти конфліктами й мотивувати інших. Структура лідерських компетенцій працівників підприємства представлена в табл.1.2 (Додаток Б).

Наведена структура дозволяє уникнути звуженого розуміння лідерства лише як харизматичності або вміння переконувати. Для підприємства важливі ті прояви лідерства, які сприяють прогнозованому, безпечному й якісному виконанню робіт. Тому у виробничому та фармацевтичному контексті особливої ваги набувають відповідальність за дотримання стандартів, культура запобігання помилкам, готовність повідомляти про ризики, вміння організовувати взаємодію між функціональними підрозділами та підтримувати дисципліну без надмірного адміністративного тиску.

Лідерські компетенції тісно пов'язані із соціальними навичками, однак не є тотожними їм. Комунікація, емпатія, здатність до співпраці й управління конфліктами створюють основу для лідерської поведінки, проте повноцінне лідерство також передбачає орієнтацію на результат, прийняття відповідальності, здатність управляти змінами та розвивати інших. Відповідно, навчання лише комунікативних навичок без включення їх у робочі завдання, систему оцінювання та кадрові рішення не гарантує сформованості лідерського потенціалу.

У системі управління персоналом лідерські компетенції виконують інтеграційну функцію. Вони пов'язують стратегічні цілі підприємства з

поведінкою працівників: визначають критерії добору та просування, орієнтири адаптації й навчання, підстави для формування кадрового резерву та індивідуального розвитку. Якщо підприємство декларує орієнтацію на якість, інновації або клієнтську цінність, ці пріоритети мають бути трансформовані у конкретні компетенції та поведінкові індикатори.

Розвиток лідерства також є засобом зниження кадрових ризиків. За відсутності внутрішнього резерву звільнення або тривала відсутність ключового керівника створює ризик порушення координації робіт, втрати досвіду та зниження дисципліни. Натомість системне виявлення потенційних лідерів, їх навчання і наставництво дозволяють забезпечувати наступність управління та швидше заповнювати ключові позиції внутрішніми кандидатами.

Вплив лідерських компетенцій на основні HR-процеси підприємства представлений в табл.1.3

Таблиця 1.3

Вплив лідерських компетенцій на основні HR-процеси підприємства

HR-процес	Використання лідерських компетенцій	Очікуваний організаційний ефект
Добір і адаптація	Виявлення потенціалу, призначення наставників, передача норм поведінки	Швидша адаптація та нижчий ризик невідповідності посаді
Оцінювання персоналу	Профіль компетенцій, поведінкові індикатори, зворотний зв'язок	Обґрунтовані рішення щодо розвитку й просування
Навчання і розвиток	Тренінги, action learning, наставництво, ППР	Розвиток навичок взаємодії та прийняття рішень
Кадровий резерв	Відбір працівників із високим потенціалом і підготовка до ролей	Наступність управління та скорочення витрат на зовнішній пошук
Мотивація та залученість	Визнання лідерської поведінки, участь у проєктах, можливості розвитку	Зростання відповідальності, лояльності та ініціативності
Управління змінами	Залучення неформальних лідерів і керівників команд до впровадження змін	Зменшення опору та швидше прийняття нововведень

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 32].

Лідерські компетенції утворюють проміжну ланку між HR-системою та організаційними результатами. Стратегічні пріоритети визначають, які компетенції є критичними; HR-процеси забезпечують їх формування; сформована поведінка працівників впливає на узгодженість командної роботи,

дисципліну, якість рішень і, зрештою, на результативність підприємства. Такий підхід дозволяє у подальшій практичній частині роботи оцінювати лідерські компетенції не абстрактно, а у зв'язку з потребами конкретного підприємства.

Лідерські компетенції є не додатковою характеристикою окремих керівників, а системним чинником ефективності управління людськими ресурсами. Їх формування має бути пов'язане з організаційними цілями, змістом робіт та критичними ризиками конкретного підприємства. Для ПрАТ «Ліктрави» у подальшому аналізі особливе значення матимуть компетенції відповідальності за результат і якість, командної взаємодії, управління змінами, наставництва та прийняття обґрунтованих рішень.

1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання лідерських компетенцій працівників

Формування лідерських компетенцій є цілеспрямованим і тривалим процесом, у якому навчання повинно поєднуватися з практичним застосуванням, регулярним зворотним зв'язком і кадровими рішеннями. Окремий тренінг може підвищити обізнаність працівників, проте не забезпечує стійкої зміни поведінки без підтримки керівників, практики наставництва, індивідуальних завдань і повторного оцінювання. Саме тому сучасний підхід передбачає розроблення комплексної програми розвитку лідерства, узгодженої зі стратегією підприємства та його кадровими потребами.

У сучасних фахових публікаціях підкреслюється необхідність комплексної моделі формування лідерського потенціалу. Н. Зачосова, Н. Носань і К. Брайко акцентують на поєднанні розвитку конкретних соціальних навичок і мотиваційних механізмів, які стимулюють працівника проявляти лідерську поведінку [13]. Г.О. Горбань наголошують на доцільності проєктування програм розвитку з урахуванням контексту організації, використання гібридних форматів навчання та оцінювання результативності на декількох рівнях: реакції учасників, сформованих компетенцій, поведінкових змін і організаційних результатів [10].

Результативність формування лідерських компетенцій значною мірою залежить від поєднання методів розвитку. Основні інструменти формування лідерських компетенцій працівників представлені в табл. 1.4 (Додаток В)

Методика дослідження формування лідерських компетенцій працівників ПрАТ «Ліктрави» має ґрунтуватися на поєднанні компетентнісної моделі, анкетування, експертного оцінювання, побудови профілю компетенцій, SWOT-аналізу та подальшого економічного обґрунтування запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПраТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПраТ «Ліктрави»

Приватне акціонерне товариство «Ліктрави» є одним із провідних підприємств Житомирської області, діяльність якого має важливе економічне та соціальне значення для регіону. Підприємство спеціалізується на виробництві продукції з лікарської рослинної сировини та має майже столітню історію розвитку.

Важливим етапом розвитку підприємства стало входження до структури німецької компанії «Martin Bauer Holding». Це створило передумови для виходу підприємства на міжнародний рівень, упровадження сучасних технологій виробництва та посилення стандартів якості продукції.

Нині ПраТ «Ліктрави» посідає важливе місце на українському ринку фітопрепаратів і відіграє значну роль в економічній системі Житомирського регіону.

Наразі 100 % акцій підприємства належать МБ Бетайлінгунгс ГмбХ (Німеччина). Організаційна структура ПраТ «Ліктрави» має лінійно-функціональний характер. Такий тип структури є доцільним для підприємства, оскільки дає змогу поєднувати централізоване управління з розподілом відповідальності між функціональними підрозділами. Структуру управління ПраТ «Ліктрави» представлено на рис. 2.1 (Додаток Г).

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори. Виконавчим органом ПраТ «Ліктрави», який відповідає за поточне управління діяльністю підприємства, є Правління. Воно функціонує на колегіальній основі, підзвітне Загальним зборам і Наглядовій раді та забезпечує виконання ухвалених ними рішень. Згідно зі структурою, зображеною на рис. 2.1, діяльність ПраТ «Ліктрави» можна поділити на п'ять основних функціональних сфер. В

організаційній структурі підприємства наявні як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки. Загалом така структура дає змогу координувати діяльність підрозділів і забезпечувати досягнення стратегічних та оперативних цілей ПрАТ «Ліктрави». ПрАТ «Ліктрави» є потужним виробничим підприємством, яке щороку переробляє близько 1500 тонн сировини. У виробництві використовується понад 100 видів лікарської рослинної сировини, які проходять систему контролю якості. Пакування продукції у різні формати, зокрема картонні пачки, фільтр-пакети та ламінований папір, здійснюється із застосуванням сучасного обладнання.

Асортимент продукції ПрАТ «Ліктрави» охоплює кілька основних груп, що відображають спеціалізацію підприємства на виробництві фітопрепаратів і лікарської рослинної сировини. Крім того, підприємство виробляє сировину для фармацевтичної промисловості, гігієнічні та косметичні засоби, а також фітоліки, серед яких фіорда, стоматофіт, назірус синус, вердіогаст тощо.

Широкий асортимент продукції дає змогу підприємству задовольняти різноманітні потреби споживачів: від базового догляду за здоров'ям до використання спеціалізованих засобів рослинного походження. Це посилює конкурентні позиції ПрАТ «Ліктрави» на ринку фітопрепаратів та сприяє стабільному попиту на його продукцію.

Одним із ключових пріоритетів діяльності ПрАТ «Ліктрави» є забезпечення якості та безпечності продукції. Підприємство має Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики, та Сертифікат відповідності системи управління безпечністю харчових продуктів щодо добавок дієтичних на основі рослинної сировини у формі фіточаїв та капсул вимогам ДСТУ ISO 22000:2019 «Системи управління безпечністю харчових продуктів». Наявність таких сертифікатів підтверджує орієнтацію підприємства на дотримання вимог якості, безпечності та виробничої дисципліни.

Важливим елементом управління діяльністю підприємства є ефективна організація бізнес-процесів. Система бізнес-процесів ПрАТ «Ліктрави» є

розгалуженою, тому аналіз усіх процесів є складним і трудомістким завданням. З огляду на це доцільно зосередитися на ключових бізнес-процесах, які найповніше відображають специфіку організації діяльності підприємства, рис. 2.2 (Додаток Д). Узагальнена інформація щодо місця ПрАТ «Ліктрави» в економічній системі регіону представлена в табл. 2.1 (Додаток Е).

Важливим напрямом дослідження діяльності підприємства є аналіз його фінансово-економічного стану. Першим етапом аналізу є визначення ключових показників діяльності ПрАТ «Ліктрави» за 2023–2025 рр. табл. 2.2 (Додаток Ж). За даними табл. 2.2 чистий дохід збільшився на 59591 тис. грн, або на 17,96 %, що пов'язано як зі зростанням обсягів реалізації у натуральному вираженні, так і з інфляційним підвищенням цін. Валовий прибуток зріс на 27532 тис. грн, або на 13,01 %. Негативною тенденцією є зменшення чистого прибутку на 9564 тис. грн, або на 35,49 %, що вказує на посилення витратного навантаження на діяльність підприємства. Вартість майна ПрАТ «Ліктрави» зросла на 29718 тис. грн, або на 9,87 %, переважно за рахунок збільшення оборотних активів на 39319 тис. грн, або на 20,44 %. Продуктивність праці зросла на 582,98 тис. грн, або на 39,18 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас коефіцієнт оборотності оборотних активів незначно знизився на 0,03 п., або на 1,79 %, що зумовлено зростанням їх вартості. ПрАТ «Ліктрави» демонструє зростання дохідності та ефективності використання окремих ресурсів, проте негативним аспектом є підвищення витратомісткості діяльності.

Наступним етапом є дослідження особливостей формування майна ПрАТ «Ліктрави», табл. 2.3 (Додаток И). За даними табл. 2.3, загальна вартість майна підприємства збільшилася на 31901 тис. грн, або на 9,75 %. Приріст майна відбувся переважно за рахунок збільшення оборотних активів на 49526 тис. грн, або на 23,18 %. У структурі пасивів ПрАТ «Ліктрави» спостерігається збільшення як власного капіталу, так і поточних зобов'язань. Власний капітал зріс на 17343 тис. грн, або на 7,21 %, що відбулося за рахунок приросту нерозподіленого прибутку та свідчить про збереження прибутковості діяльності підприємства. Поточні зобов'язання збільшилися на 14589 тис. грн, або на 16,85

%, що потребує подальшого контролю з боку управлінського персоналу, оскільки зростання короткострокових зобов'язань може впливати на поточну платоспроможність.

Оскільки основною метою діяльності комерційного підприємства є отримання прибутку, важливим етапом аналізу є дослідження механізму формування фінансових результатів ПрАТ «Ліктрави», табл. 2.4, (Додаток К). За даними табл. 2.4, підприємство демонструє зростання доходів. Зокрема, чистий дохід збільшився на 59591 тис. грн, або на 18 %, а інші операційні доходи - на 60039 тис. грн, або на 136,2 %. Це свідчить про позитивні зміни у формуванні доходної частини діяльності підприємства.

Водночас суттєво зросли витрати ПрАТ «Ліктрави». Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 32059 тис. грн, або на 26,7 %. Високі темпи приросту продемонстрували й операційні витрати: адміністративні витрати зросли на 16752 тис. грн, або на 51,4 %, витрати на збут - на 28282 тис. грн, або на 18,2 %, інші операційні витрати на 53826 тис. грн, або на 151,4 %. Такі зміни призвели до скорочення фінансового результату від операційної діяльності на 11289 тис. грн, або на 35,2 %.

Інші доходи підприємства зменшилися на 1918 тис. грн, або на 56,6 %, фінансові витрати на 153 тис. грн, або на 99,4 %, а інші витрати на 1975 тис. грн, або на 82,8 %. У цілому чистий прибуток ПрАТ «Ліктрави» знизився на 9564 тис. грн, або на 35,5 %. Попри зростання доходів, ефективність діяльності підприємства зменшилася через випереджальне зростання витрат, що потребує посилення контролю за собівартістю, адміністративними та операційними витратами.

Останнім етапом аналізу є оцінювання показників фінансового стану ПрАТ «Ліктрави», табл. 2.5 (Додаток Л). За даними табл. 2.5, підприємство має стійкий фінансовий стан, однак водночас спостерігаються негативні тенденції щодо зниження рентабельності.

Показники фінансової стійкості дещо знизилися, однак залишаються вищими за нормативні значення. Це дає підстави стверджувати, що підприємство

зберігає високий рівень фінансової незалежності. Показники ділової активності демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності використання активів і власного капіталу в процесі формування доходу. Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,08 п., або на 7,27 %, а коефіцієнт оборотності власного капіталу на 0,14 п., або на 9,79 %. Водночас негативною є динаміка показників рентабельності, яка свідчить про зниження прибутковості діяльності підприємства.

Результати організаційно-управлінського та фінансово-економічного аналізу свідчать, що ПрАТ «Ліктрави» є стабільним підприємством із розвиненою виробничою базою, широким асортиментом продукції, сформованою системою управління та стійкими позиціями на ринку фітопрепаратів. Водночас основною проблемною тенденцією є зростання витрат, що призвело до скорочення чистого прибутку та зниження показників рентабельності.

2.2. Діагностика стану формування лідерських компетенцій персоналу ПрАТ «Ліктрави»

У сучасних умовах стабільність діяльності підприємства залежить не лише від професійної кваліфікації працівників, а й від їх здатності проявляти ініціативність, відповідальність, комунікабельність, готовність до командної взаємодії та прийняття рішень. Для ПрАТ «Ліктрави», діяльність якого пов'язана з виробництвом фармацевтичної продукції та дотриманням високих вимог до якості, формування лідерських компетенцій персоналу є важливою передумовою підвищення результативності роботи, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення організаційної стійкості. Тому доцільним є оцінювання наявного стану розвитку лідерських компетенцій працівників підприємства, визначення основних проблем та резервів їх подальшого удосконалення.

Аналітичний профіль компанії засвідчує, що впродовж 2023–2025 років чисельність персоналу ПрАТ «Ліктрави» зазнала помірних коливань: зростання з 189 до 193 осіб у 2024 р. змінилося скороченням до 180 осіб у 2025 р. Загальне

зменшення за трирічний період склало 9 осіб, або 4,8%. Водночас дохід підприємства зріс на 12,2% - з 481,7 до 540,6 млн грн. Це означає, що підприємство досягло вищих виробничих результатів меншою чисельністю персоналу, що свідчить про зростання продуктивності праці: показник доходу на одного працівника збільшився з 2,55 млн грн у 2023 р. до 3,00 млн грн у 2025 р., тобто на 17,8%, табл .2.6 (Додаток М).

Як свідчать дані таблиці 2.6, паралельно зі скороченням чисельності відбувалося суттєве зростання середньої заробітної плати: з 25 963 у 2023 р. до 37 159 грн/міс у 2025 р. Для порівняння, АТ «Лубнифарм» демонструвало середньомісячну зарплату 26 560 грн/міс у 2025 р., ТОВ «Тернофарм» - 21 616 грн/міс, ТОВ «Мікрофарм» - 26 663 грн/міс. ПрАТ «Ліктрави» пропонує найвищий рівень оплати праці серед аналізованих підприємств галузі, що є конкурентною перевагою з точки зору утримання кваліфікованих кадрів.

Водночас це породжує суперечність, принципово важливу для розуміння кадрової ситуації: витрати на персонал (з урахуванням ЄСВ 22%) зросли з 71,8 млн грн у 2023 р. до 97,9 млн грн у 2025 р., тобто на 36,3%, тоді як дохід збільшився лише на 12,2%. Частка витрат на персонал у доході підприємства зросла з 14,9% до 18,1%. Це є одним із ключових чинників зменшення чистої рентабельності : з 3,61% у 2023 р. до 2,57% у 2025 р.

Підрозділ управління персоналом підпорядкований безпосередньо генеральному директору Олександрі Борисівні Сологуб, що свідчить про стратегічну вагу кадрової функції.

Аналіз функціональної повноти системи управління персоналом показав, що підприємство є сильним у блоках добору та матеріальної мотивації, однак має суттєві прогалини у системному розвитку лідерського потенціалу: відсутня формалізована модель компетенцій, не функціонує система кадрового резерву, не розвинений інститут наставництва. Оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій є ключовим аналітичним інструментом для визначення поточного стану людського капіталу підприємства та виявлення зон першочергового розвитку. У цьому дослідженні оцінювання проводилося за двоетапною

методикою: перший етап: анкетне самооцінювання працівників; другий: перехресне оцінювання за скороченою методологією 360°, що передбачає залучення безпосередніх керівників і колег.

Для оцінювання використовувалася семикластерна модель лідерських компетенцій, розроблена автором на основі синтезу компетентнісних рамок Д. Гоулмана, Р. Бояціса та адаптованих галузевих моделей фармацевтичного менеджменту. Кожен кластер оцінювався за п'ятибальною шкалою Лайкерта: 1 - компетенція не виражена; 2 - початковий рівень; 3 - достатній рівень; 4 - високий рівень; 5 - еталонний рівень, табл 2.7 (Додаток М).

Результати оцінювання дозволяють сформулювати кілька ключових висновків. Найвищий рівень розвитку демонструє компетенція «Орієнтація на результат та відповідальність» (середня зовнішня оцінка -3,75). Це закономірно, оскільки жорсткі стандарти GMP та ISO 22000, багаторівневий контроль якості та аптечне позиціонування об'єктивно формують у персоналу установку на відповідальне виконання завдань.

Найнижчий рівень виявлено у компетенції «Управління змінами та інноваційність» (середня зовнішня оцінка - 2,35) та «Емоційний інтелект та саморегуляція» (2,55). Ця ситуація особливо критична в умовах регуляторних трансформацій галузі (нові вимоги до БАД із вересня 2025 р., цінові обмеження з березня 2025 р.) та необхідності управляти колективом при скороченні чисельності.

Систематичний позитивний розрив між самооцінкою та зовнішніми оцінками (+0,30 бала в середньому) вказує на помірне завищення самооцінки в усіх кластерах, що є типовим феноменом для підприємств без формалізованої системи зворотного зв'язку. Найбільший розрив зафіксовано у кластерах «Стратегічне мислення» та «Емоційний інтелект» (+0,35), що свідчить про недостатню рефлексивність саме там, де усвідомлення власних слабкостей є найважливішим.

Для унаочнення профілю компетенцій та величини розривів між самооцінкою та зовнішнім оцінюванням побудовано пелюсткову діаграму, рис.

2.53 (Додаток Н). Суцільна лінія відображає середні зовнішні оцінки за методологією 360°, пунктирна широка - самооцінку; дрібна пунктирна лінія позначає цільовий рівень 3,0 балів.

Діаграма наочно демонструє, що профіль компетенцій є асиметричним: значно розвиненіший у секторі «виконавської дисципліни» (орієнтація на результат, комунікація) та суттєво недорозвинений у секторі «стратегічного та адаптивного лідерства» (управління змінами, стратегічне мислення, емоційний інтелект). Ця асиметрія є прямим відображенням операційної культури підприємства та вказує на пріоритетні напрями розвитку.

Загальний середній бал за всіма кластерами (зовнішня оцінка) становить 3,00, що відповідає рівню «достатньо розвинена компетенція». Однак п'ять із семи кластерів не досягають цього порогового значення, що свідчить про переважання ситуаційного, а не систематичного застосування лідерських практик.

Для структурованого виявлення проблем що перешкоджають формуванню лідерського потенціалу персоналу підприємства застосовано метод SWOT-аналізу, орієнтований саме на систему розвитку лідерських компетенцій підприємства, табл.2.8 (Додаток П).

Аналіз SWOT-матриці дозволяє виявити три стратегічні розриви. Перший: між рівнем оплати праці та відсутністю кар'єрної архітектури: підприємство пропонує найвищу зарплату у вибірці, але не має системи кар'єрного зростання та кадрового резерву. За теорією двофакторної мотивації Ф. Герцберга, висока зарплата є гігієнічним фактором, що запобігає незадоволеності, але не формує стійкої залученості.

Другий розрив: між виробничою культурою якості та браком управлінських інструментів її підтримки. ПрАТ «Ліктрави» є сертифікованим за GMP та ISO 22000 підприємством, що передбачає компетентний персонал і системний підхід. Проте лідерські компетенції, необхідні для підтримки цієї культури, а саме «Управління командою», «Управління змінами», «Емоційний інтелект» перебувають на недостатньому рівні розвитку.

Третій між скороченням чисельності та зростанням управлінського навантаження. Зменшення штату з 193 до 180 осіб при зростанні доходу на 15,7% означає, що кожен керівник середньої ланки управляє більшою відповідальністю при менших ресурсах. Хронічна завантаженість є одним із головних бар'єрів участі в програмах навчання.

На підставі SWOT-аналізу систематизовано основні проблеми формування лідерського потенціалу у вигляді зведеної таблиці, табл.2.9 (Додаток М).

Причинно-наслідкові зв'язки між виявленими проблемами унаочнює діаграма Ісікави, рис. 2.6 (Додаток П). Центральним ефектом є недостатній рівень лідерських компетенцій; шість гілок відображають основні проблемні групи, кожна з яких деталізується конкретними причинами, підтвердженими даними аналізу.

Як свідчить дані діаграми, більшість виявлених проблем є взаємообумовленими: відсутність моделі компетенцій унеможливорює системне навчання; відсутність кадрового резерву знижує мотивацію до розвитку; операційне перевантаження позбавляє часу на рефлексію. Це підтверджує необхідність системного, а не точкового підходу до вирішення виявлених проблем.

Загалом ПрАТ «Ліктрави» має достатній базовий потенціал для побудови ефективної системи розвитку лідерства: стабільний кваліфікований колектив, конкурентний рівень оплати праці, міжнародну інституційну підтримку та культуру якості. Водночас системні прогалини у HR-архітектурі та виявлені дефіцити лідерських компетенцій, насамперед у сферах управління змінами, емоційного інтелекту та стратегічного мислення потребують цілеспрямованих управлінських дій, що стануть предметом розгляду в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

3.1. Модель лідерських компетенцій для ПрАТ «Ліктрави»

Формування ефективної системи розвитку лідерського потенціалу персоналу неможливе без попередньої розробки формалізованої моделі лідерських компетенцій: структурованого переліку поведінкових характеристик, що відображають вимоги до лідерів на різних рівнях організаційної ієрархії. Саме відсутність такої моделі, за результатами аналізу другого розділу, є ключовою системною проблемою ПрАТ «Ліктрави».

Авторська модель лідерських компетенцій розроблена на основі трьох методологічних джерел: насамперед теоретичної рамки Д. Гоулмана та Р. Бояціса, яка акцентує на ролі емоційного інтелекту в ефективному лідерстві; а також компетентнісного підходу С. і Л. Спенсерів, що визначає компетенцію як базову характеристику, що прогнозує ефективне виконання роботи; і галузевої специфіки фітофармацевтичного виробництва - зокрема вимог GMP, ISO 22000 та особливостей управлінської культури підприємства.

Модель охоплює сім кластерів лідерських компетенцій, диференційованих за рівнями посад і рівнями розвитку. Графічне представлення моделі відображено на рис. 3.1 (Додаток С).

Як видно з рис. 3.1, центральним елементом моделі є підприємство як організаційний контекст, навколо якого розміщені сім кластерів компетенцій. Така структура підкреслює, що лідерські компетенції розвиваються не ізольовано, а у взаємозв'язку з організаційними цілями та культурою підприємства.

Модель диференціює вимоги до компетенцій за трьома цільовими групами: група А – топ-менеджмент (генеральний директор, директори напрямів); група Б – керівники середньої ланки (начальники підрозділів,

менеджери відділів); група В – перспективні фахівці, включені до кадрового резерву. Вимоги до цільових рівнів компетенцій наведено в табл. 3.1 (Додаток Т).

Дані таблиці 3.1 свідчать, що найвищі вимоги (рівень 4) ставляться до топ-менеджменту за компетенціями стратегічного та командного лідерства. Водночас навіть для фахівців кадрового резерву визначено мінімальний цільовий рівень 2 за всіма кластерами, що відображає принцип базової лідерської грамотності для всіх учасників програми. Порівняння з поточними результатами оцінювання (розділ 2) демонструє суттєві розриви: фактичний середній рівень «Управління змінами» (2,35) та «Емоційного інтелекту» (2,55) не відповідає цільовому рівню навіть для групи В.

В моделі кожна компетенція описана через чотири рівні розвитку з конкретними поведінковими індикаторами. У табл. 3.2 (Додаток Р) наведено приклад такого опису для компетенції «Управління командою та розвиток підлеглих» - однієї з найбільш дефіцитних за результатами оцінювання.

Описана у такий спосіб модель компетенцій виконує кілька управлінських функцій одночасно: є стандартом відбору при заповненні керівних вакансій; забезпечує єдину мову опису вимог до лідерів; слугує основою для побудови індивідуальних планів розвитку та системи оцінювання персоналу. Затвердження моделі наказом керівництва підприємства є першим і обов'язковим кроком реалізації програми розвитку лідерських компетенцій.

Програма розвитку лідерських компетенцій ПрАТ «Ліктрави» розроблена як комплексний управлінський документ, що визначає цілі, цільові групи, заходи та механізми реалізації системної роботи з лідерським потенціалом персоналу. В основу програми покладено цикл розвитку компетенцій: діагностика → навчання та розвиток → практика → оцінювання результатів (Додаток С).

Ефективність програми розвитку лідерських компетенцій може бути оцінена лише за умови наявності чіткої системи вимірювання результатів. Розроблена система КРІ базується на адаптованій моделі оцінювання навчання Кіркпатріка, яка передбачає чотири рівні аналізу результатів: рівень реакції

(задоволеність навчанням), рівень навчання (приріст знань і компетенцій), рівень поведінки (зміни в управлінській практиці) та рівень результатів (вплив на показники підприємства). Відповідно до цієї логіки сформовано систему KPI, наведену в табл 3.4 (Додаток Т).

Показники табл. 3.4 охоплюють усі рівні моделі Кіркпатріка та забезпечують об'єктивну основу для оцінювання програми. Особливо важливим є KPI «Заповнення вакансій із кадрового резерву» (ціль $\geq 60\%$), оскільки він напряму вимірює вплив програми на операційну стійкість підприємства в умовах дефіцитного ринку праці.

Система мотивації учасників програми побудована на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна складова передбачає надбавку до посадового окладу при підтверджені зростанні середнього рівня компетенцій на один рівень (у розмірі 3–5% окладу); оплату зовнішнього навчання для трьох найкращих резервістів за підсумками року; преміювання менторів (2500 грн/міс за активне наставництво). Нематеріальна складова охоплює публічне визнання досягнень на корпоративних заходах; пріоритет при просуванні на вищі посади при рівних кваліфікаційних умовах; включення до стратегічних нарад та міжнародних проєктів холдингу Martin Bauer; надання статусу ментора як елемента кар'єрного зростання.

Запропонована система мотивації враховує виявлений у SWOT-аналізі «стратегічний розрив»: підприємство вже пропонує найвищу оплату праці у галузевій вибірці (37159 грн/міс), тому подальше підвищення матеріальної складової не є основним важелем залученості. Ключову роль відіграє нематеріальна мотивація - перспективи зростання, визнання та можливість брати участь у стратегічних ініціативах.

3.2. Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів

Будь-яка управлінська програма потребує економічного обґрунтування, яке дозволяє керівництву підприємства прийняти обґрунтоване рішення про її фінансування та визначити очікуваний горизонт окупності.

Кошторис витрат на програму розроблено виходячи з реальних ринкових цін на HR-послуги в Україні станом на 2026 рік та наявних кадрових ресурсів підприємства. Базою для розрахунку витрат на оплату праці HR-менеджера слугує середня заробітна плата підприємства - 37 159 грн/міс (дані ПрАТ «Ліктрави», 2025 р.). Кошторис наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис витрат на програму розвитку лідерських компетенцій ПрАТ «Ліктрави»

Стаття витрат	Рік 1, тис. грн	Рік 2, тис. грн	Примітка
Зовнішні тренінги (3 × 4 групи × ~4 500 грн/особу)	162,0	108,0	Рік 2 - 2 тренінги
Онлайн-платформа / ліцензії (30 уч. × 2 500 грн)	75,0	75,0	Щорічно
Assessment center / оцінювання 360° (зовнішні консультанти)	48,0	24,0	Рік 2 - базове 360°
Робочий час HR-менеджера (30% ставки × 12 міс)	13,4	13,4	ЗП ~37 159 грн/міс
Надбавки менторам (5 менторів × 2 500 грн/міс × 12)	14,0	14,0	Нематер. визнання +
РАЗОМ	312,4	234,4	
у % від річного ФОП (80,3 млн грн у 2025 р.)	0,39%	0,29%	Норма ≥ 1,5%

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 3.5, сукупні витрати на програму у першому році реалізації становлять 312,4 тис. грн, або лише 0,39% від річного фонду оплати праці (80,3 млн грн). Це значно нижче від рекомендованого рівня витрат на розвиток персоналу для виробничих підприємств (1,5–2,0% ФОП), що свідчить про реалістичність програми навіть за умов обмеженого бюджету. У другому

році витрати знижуються до 234,4 тис. грн завдяки скороченню потреби у зовнішніх тренінгах та assessment center.

Розрахунок очікуваних економічних ефектів базується на трьох верифікованих джерелах: галузевих дослідженнях SHRM (Society for Human Resource Management) щодо вартості плинності кадрів; звітах McKinsey & Company щодо впливу програм розвитку лідерства на продуктивність; аналітиці українського ринку праці щодо вартості рекрутингу. Результати розрахунку наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок очікуваних економічних ефектів від впровадження програми розвитку лідерських компетенцій

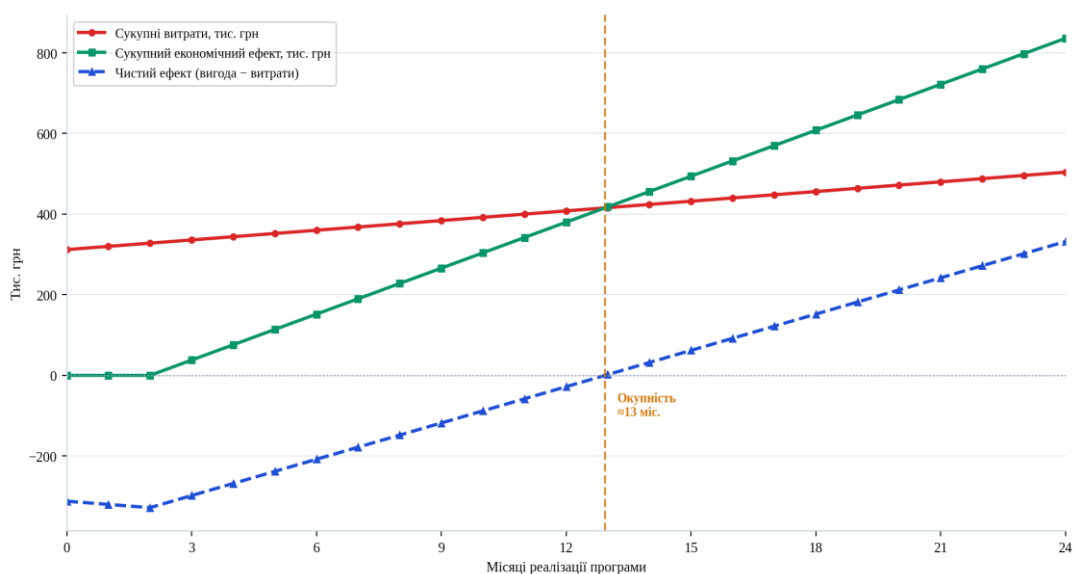
Джерело ефекту	Розрахунок	Ефект, тис. грн/рік	Методологія
Зниження плинності кадрів (з ~8% до ≤5%)	5 звільнень × 37 159 грн × 12 міс × 0,75 (вартість заміни)	167,2	SHRM: 50–150% річ. ЗП
Зростання продуктивності праці (+5%)	30 учасників × 3,00 млн грн × 5% ÷ 12 міс × 4 міс ефекту	150,0	McKinsey: +5–12% від навч. лідерства
Скорочення витрат на зовнішній рекрутинг (≥60% із резерву)	3 вакансії × 37 159 × 1,0 (вартість підбору) × 60%	66,9	HH.ua: 0,5–2,0 ЗП/вакансія
Зниження втрат від управлінських помилок (+15% якості рішень)	Оціночно: 1% чистого прибутку (13,9 млн грн × 1%)	139,0	Експертна оцінка
РАЗОМ річний ефект		523,1	
ROI програми (рік 1)	$(523,1 - 312,4) / 312,4 \times 100\%$	67,4%	
ROI програми (рік 2)	$(523,1 - 234,4) / 234,4 \times 100\%$	123,2%	
Накопичений ROI за 2 роки	$(1046,2 - 546,8) / 546,8 \times 100\%$	91,3%	Ціль ≥ 150% - за 3 роки

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.6 демонструють, що сукупний річний економічний ефект від реалізації програми становить 523,1 тис. грн. ROI програми у першому році складає 67,4%, у другому - 123,2%, а накопичений ROI за два роки - 91,3%. Повна окупність програми досягається протягом третього року реалізації, коли накопичений ефект перевищить цільовий показник $ROI \geq 150\%$.

Динаміку витрат і очікуваного економічного ефекту в часі відображено на рис. 3.4, який ілюструє точку окупності програми.

Графік (рис. 3.4) наочно ілюструє, що вже на 12-му місяці реалізації програми сукупний економічний ефект починає перевищувати поточні витрати. Негативний чистий ефект у перших місяцях зумовлений одноразовими стартовими витратами (assessment center, перша хвиля тренінгів), які концентруються на початку програми, тоді як ефекти від зниження плинності та зростання продуктивності мають накопичувальний характер.



**Рис. 3.4. Графік окупності програми розвитку лідерських компетенцій
ПрАТ «Ліктрави»**

Джерело: побудовано автором

Крім фінансових ефектів, програма генерує суттєві соціальні результати, які важко монетизувати, але не менш важливі: підвищення рівня залученості персоналу; формування позитивного іміджу роботодавця, що критично важливо

в умовах конкуренції за фармацевтичних фахівців; зміцнення організаційної культури якості, що підтримує вимоги GMP та ISO 22000.

Проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження програми розвитку лідерських компетенцій на ПрАТ «Ліктрави». При відносно невисоких стартових інвестиціях (312,4 тис. грн у рік 1, або 0,39% ФОП) програма генерує річний ефект у розмірі 523,1 тис. грн вже у перший рік, забезпечуючи повну окупність протягом третього року та формуючи стійку управлінську базу для подальшого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Лідерство у сучасній системі менеджменту є процесом конструктивного впливу на працівників і команду з метою досягнення спільних результатів, розвитку організації та адаптації до змін. На відміну від формального керівництва, лідерство може проявлятися у працівників різних посадових рівнів, тому формування лідерських компетенцій доцільно розглядати як елемент управління персоналом у цілому.

2. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити лідерські компетенції як інтегровану сукупність знань, навичок, цінностей і поведінкових проявів, що забезпечують здатність працівника брати відповідальність за результат, ефективно комунікувати, координувати командну роботу, приймати рішення, підтримувати зміни та розвивати інших.

3. Обґрунтовано, що лідерські компетенції інтегруються з основними HR-процесами підприємства: добором, адаптацією, оцінюванням, навчанням, кадровим резервом, мотивацією та управлінням змінами. Вони сприяють забезпеченню наступності управління, посиленню залученості персоналу, зниженню кадрових ризиків та формуванню культури відповідальності за якість і результат.

4. Визначено, що формування лідерських компетенцій має здійснюватися послідовно: через розроблення моделі компетенцій, первинну діагностику, реалізацію комплексу розвивальних інструментів, закріплення результатів у кадрових рішеннях і моніторинг ефективності. До найбільш доцільних інструментів віднесено тренінги, наставництво, індивідуальні плани розвитку, кадровий резерв і регулярний зворотний зв'язок.

5. ПрАТ «Ліктрави» є фінансово стійким фармацевтичним підприємством зі стабільним колективом, зростаючим доходом (з 481,7 до 540,6 млн грн за 2023–2025 рр.) та коефіцієнтом автономії понад 73%. Водночас стискання чистої рентабельності з 3,61% до 2,57% зумовлене випереджальним зростанням витрат

на персонал (з 14,9% до 18,1% доходу), що актуалізує завдання підвищення ефективності управління людським капіталом.

6. Аналіз кадрових показників засвідчив, що підприємство пропонує найвищу середню заробітну плату у галузевій вибірці 37159 грн/міс у 2025 р. (+43,1% за три роки). Однак скорочення чисельності з 189 до 180 осіб при зростанні виробничих обсягів формує підвищене навантаження на управлінський персонал, що підвищує вимоги до якості лідерства на всіх рівнях.

7. SWOT-аналіз системи розвитку лідерських компетенцій виявив три ключові стратегічні розриви: між рівнем оплати та відсутністю кар'єрної архітектури; між культурою якості та браком управлінських інструментів; між скороченням чисельності та зростанням навантаження. Зовнішні можливості (e-commerce, доступність навчання, практики Martin Bauer Holding) створюють сприятливий контекст для подолання виявлених обмежень.

8. Розроблена авторська модель лідерських компетенцій ПрАТ «Ліктрави» охоплює сім кластерів: стратегічне мислення та бачення; прийняття рішень в умовах невизначеності; ефективна комунікація та вплив; управління командою та розвиток підлеглих; управління змінами та інноваційність; емоційний інтелект та саморегуляція; орієнтація на результат та відповідальність. Модель диференційована за трьома цільовими групами (топ-менеджмент, середня ланка, кандидати резерву) та чотирма рівнями розвитку кожної компетенції з конкретними поведінковими індикаторами. Затвердження моделі є першим кроком системної роботи з лідерським потенціалом.

9. Запропонована комплексна програма розвитку лідерських компетенцій включає п'ять взаємопов'язаних блоків: діагностику та відбір (щорічне оцінювання 360°, assessment center кожні 2 роки); навчання та розвиток (7 форматів, пріоритет - управління змінами та емоційний інтелект); наставництво та менторинг (положення, надбавка 2500 грн/міс); формування кадрового резерву (семиетапний алгоритм, подвійний критерій відбору); індивідуальні плани розвитку (12-місячний горизонт, перегляд кожні 6 місяців). Програма розрахована на 2 роки і відповідає принципу розвитку 70-20-10.

10. Розроблена система KPI охоплює шість ключових показників, що відповідають чотирьом рівням моделі Кіркпатріка. Цільові значення: охоплення навчанням $\geq 80\%$; приріст середнього балу компетенцій $+15\text{--}20\%$; заповнення вакансій із резерву $\geq 60\%$; плинність серед учасників $\leq 5\%$; задоволеність програмою $\geq 4,0/5,0$; ROI $\geq 150\%$ (на горизонті 3 років). Система мотивації поєднує матеріальні стимули (надбавки за зростання компетенцій, оплата навчання) та нематеріальні (кар'єрне зростання, визнання, участь у стратегічних ініціативах).

11. Економічне обґрунтування підтверджує доцільність програми: сукупні витрати у рік 1 становлять лише 312,4 тис. грн (0,39% ФОП), що значно нижче рекомендованого галузевого рівня 1,5–2,0%. Сукупний річний ефект - 523,1 тис. грн - формується за рахунок зниження плинності (167,2 тис. грн), зростання продуктивності праці (150,0 тис. грн), скорочення витрат на рекрутинг (66,9 тис. грн) та поліпшення якості управлінських рішень (139,0 тис. грн). Точка окупності досягається на 9–10-му місяці реалізації; накопичений ROI за 3 роки перевищить цільовий рівень 150%.

12. Запропоновані рекомендації мають економічно обґрунтований характер, враховують специфіку фітофармацевтичного виробництва та організаційну культуру ПрАТ «Ліктрави». Їх впровадження дозволить не лише підвищити рівень лідерського потенціалу персоналу, але й відновити позитивну динаміку рентабельності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 134–144.
2. Байрамова О. В., Андрончик Ю. М., Йохна М. А. Роль ефективного лідера у сучасному менеджменті: навички та властивості. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2878/2914> (дата звернення: 05.05.2025).
3. Бондаренко С., Бондаренко Б., Годз В. Зелене і цифрове лідерство та їх вплив на ефективність реалізації стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-84.
4. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, 2024, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
5. Вавдіюк Н. С. Удосконалення вибору стилів лідерства в ситуаційному менеджменті. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 62–74.
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Ельдріс Ю. Ф. Лідерство в умовах нестабільності: інноваційна модель для підвищення стійкості організацій. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2024. Т. 14, № 2. С. 1–16. DOI: 10.21511/slrrp.14(2).2024.01.
7. Вінс В. А., Заболотна Ю. В. Типологія стилів лідерства та психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації. *Габітус*. 2022. Вип. 43. С. 195–199.
8. Голобородько Т. В., Адамовська В. С. Лідерство та менеджмент впровадження інновацій у забезпеченні цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 142–149.
9. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54.

10. Горбань Г. О. Лідерський потенціал особистості як ресурс ефективного ухвалення рішень. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 265–272. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-265-272.
11. Гринько Т. В., Олійник О. І. Емоційний інтелект як ключовий фактор сучасного організаційного менеджменту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
12. Гурман О. М., Власюк Ю. О. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 29–33. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-4-6.
13. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Брайко К. С. Роль соціальних (м'яких) навиків і мотиваційних механізмів для розвитку лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-56.
14. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.32-37>.
15. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти? *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.32-37>.
16. Зелінська А. М., Тарасович Л. В., Лавриненко С. О. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51>.
17. Кожушко Л. Ф., Фроленкова Н. А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 36–48.
18. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету*

- водного господарства та природокористування. *Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85–95.
19. Коучинг як ефективна технологія управління кадровим потенціалом організації: матеріали зб. наук. праць. Львів: ЛДУВС, 2018. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
 20. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58>.
 21. Куций О. А. Сучасний стан менеджменту та лідерства в організаційно-психологічному вимірі: критика теорії та аналіз емпіричних даних. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. Вип. 6. С. 85–89.
 22. Лавриненко С. О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232/2155>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
 23. Лідерська поведінка та її вплив на мотивацію праці управлінського персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
 24. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І., Милянник Р. В. Розвиток лідерства в бізнес-організації: проєктування ефективних програм та оцінювання результативності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: [10.32782/2524-0072/2026-83-46](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-46).
 25. Мазницький Б. Ю., Хаврова К. С. Лідерство та менеджмент: спільне та відмінне. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4624/4663> (дата звернення: 05.05.2025).

26. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88–91.
27. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *European Vector of Economic Development*. 2023. № 2. С. 84–100.
28. Михаліцька Н. та ін. *Лідерство та комунікації: навчальний посібник*. Львів: ЛДУВС, 2016. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
29. Мушинський, О. (2024). Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76), 165–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>
30. *Оцінювання персоналу: навч. посіб.* / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2019. URL: <https://ir.kneu.edu.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
31. Перерва І. М. Стили керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241–248. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-2-241-248.
32. Соколова А., Ратошнюк Т., Кільницька О., Зелінська А. Сучасний стан, динаміка, рівень оплати праці та її продуктивності в аграрному секторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Т. 4. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-320-4-19.
33. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Особливості забезпечення лідерської ефективності в системі менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 305–312.
34. Томах В. В., Дорошенко Т. М., Тимошенко Ю. В. Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-149.
35. Фроленкова Н. А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник Національного університету*

- водного господарства та природокористування. *Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 349–358.
36. Фролов І., Колодінська Я. Вплив лідерського стилю на динаміку та продуктивність команди інноваційних підприємств. *Науковий вісник: Збірник наукових праць Європейського університету*, 2023. <https://doi.org/10.36919/978-966-301-265-0/1.2023.138>
 37. Caligiuri P. M., Collings D. G., De Cieri H., Lazarova M. B. Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2024. Vol. 11. P. 393–421. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121.
 38. Center for Creative Leadership. *70-20-10: Where Is the Evidence?* CCL White Paper. 2010. URL: <https://www.ccl.org> (дата звернення: 20.04.2026).
 39. Emam S. M., Fakhry S. F., Abdrabou H. M. Leaders development program by 360 degree feedback: reflection on head nurses' leadership practices. *BMC Nursing*. 2024. Vol. 23. Art. 772. DOI: 10.1186/s12912-024-02395-w.
 40. Lavrynenko S., Tarasovych L., Zelinska A. Social entrepreneurship as an innovative component of post-war business. *Ефективна економіка*. 2025. No. 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.52>.
 42. Lopushnyak H., Mylianyk R., Lopushnyak V., Shandar A., Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, No. 4. P. 88–110. DOI: 10.21511/ppm.20(4).2022.08.
 43. Nastiti T., Winarno A., Junaedi A. T. The basic themes of talent management: Bibliometric analysis and systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. Art. 2429016. DOI: 10.1080/23311975.2024.2429016.