

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут денної освіти
Форма навчання денна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту

(вчений ступінь, наукове звання)

(підпис, ініціали та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему « Формування позитивного іміджу сучасного менеджера»
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)
(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 Менеджмент освіти програма

«Менеджмент», першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

(шифр та назва)

Виконавець роботи Гриб Альбіна Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник _____

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

(підпис, дата)

Рецензент _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2025

Зміст

План	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА	6
1.1. Сутність та значення іміджу в контексті менеджменту.	6
1.2. Класифікація та тенденції розвитку позитивного іміджу менеджера	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	17
2.1. Аналіз та загальна характеристика системи управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	17
2.2. Оцінка формування позитивного іміджу менеджерів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	31
2.3 Запровадження програм професійного розвитку для менеджерів як інструмент формування позитивного іміджу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	34
ВИСНОВКИ	42
ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

Затверджую
Зав. кафедрою _____
(підпис)
доктор економічних наук, професор
Шимановська-Діанич Л.М.

«__» _____ 20__р.

Погоджено
Науковий керівник _____
(підпис)
старший викладач
Кужель Н.Л.

«__» _____ 20__р.

План

кваліфікаційної роботи студентки спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент»,
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Гриб Альбіни Миколаївни
на тему «Формування позитивного іміджу сучасного менеджера»
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування позитивного іміджу менеджера.

1.1. Сутність та значення іміджу в контексті менеджменту.

1.2. Класифікація та тенденції розвитку позитивного іміджу менеджера.

Розділ 2. Дослідження формування позитивного іміджу сучасного менеджера в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2.1. Аналіз та загальна характеристика системи управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.2. Оцінка формування позитивного іміджу менеджерів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2.3. Запровадження програм професійного розвитку для менеджерів як інструмент формування позитивного іміджу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Висновки

Студентка

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«2» жовтня 2024 р.

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та зростаючої ролі людського капіталу формування позитивного іміджу менеджера набуває особливого значення. Менеджер є не лише організатором і координатором виробничих процесів, а й носієм корпоративних цінностей, представником організації у зовнішньому середовищі та взірцем для підлеглих. Саме тому якісний імідж сучасного керівника дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс, що впливає на успішність організації, рівень довіри до неї з боку клієнтів, партнерів і персоналу.

В умовах високої конкуренції, соціальних трансформацій та вимог до етичної відповідальності управлінців, позитивний імідж стає потужним інструментом формування лояльності та корпоративної згуртованості, а також підвищення ефективності управлінських рішень. Особливо це актуально для сфери роздрібної торгівлі, де людський фактор є визначальним для якості обслуговування, клієнтського досвіду та загальної репутації компанії.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – один із лідерів вітчизняного ринку роздрібної торгівлі, що активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом і розвитку корпоративної культури. Аналіз особливостей формування позитивного іміджу менеджерів у такій великій торговельній мережі дозволяє виявити практичні механізми побудови ефективного управлінського образу, оцінити вплив іміджу на внутрішнє середовище підприємства та обґрунтувати перспективи його розвитку відповідно до новітніх викликів.

Метою роботи є аналіз теоретичних основ та практичних підходів до формування позитивного іміджу сучасного менеджера, а також оцінка ефективності іміджевої політики на прикладі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та значення іміджу в системі сучасного менеджменту.
2. Проаналізувати класифікацію іміджу менеджера та визначити основні тенденції його розвитку.

3. Дослідити організаційну структуру, особливості управління та HR-політику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

4. Оцінити формування позитивного іміджу менеджерів на підприємстві.

5. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення іміджу менеджерів у контексті розвитку персоналу та корпоративної культури.

Об'єкт дослідження – процес формування іміджу менеджера в сучасній організації.

Предмет дослідження – управлінські, комунікативні та соціально-психологічні чинники, що впливають на формування позитивного іміджу менеджерів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи дослідження._У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез наукових джерел, методи спостереження, контент-аналіз корпоративних матеріалів, SWOT-аналіз, статистичний аналіз показників діяльності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо формування іміджу менеджера на основі глибокого аналізу внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що дозволяє виявити зв'язок між іміджем управлінця та ефективністю функціонування підприємства.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів менеджментом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для покращення внутрішньої політики розвитку персоналу, а також іншими організаціями, які прагнуть підвищити ефективність управління через удосконалення іміджу керівників.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку інформаційних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи формування позитивного іміджу менеджера. У другому – проаналізовано практичну реалізацію цього процесу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та запропоновано напрями вдосконалення.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Сутність та значення іміджу в контексті менеджменту.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції на ринках усіх рівнів особливої актуальності набуває проблема формування позитивного іміджу менеджера як важливого фактора забезпечення ефективності управлінської діяльності та розвитку організації в цілому. Формування позитивного іміджу стає важливим стратегічним завданням, що вимагає системного підходу та врахування сучасних тенденцій розвитку суспільства та бізнес-середовища.

За останнє десятиліття поняття «імідж» міцно увійшло в наше життя, над ним замислюються політики, бізнесмени, журналісти. Слово «імідж» часто використовується у періодичній пресі, телепередачах, рекламі, найчастіше говорять про індивідуальний імідж людини — політичного лідера, державного діяча, кінозірки, а також про імідж організацій, політичних партій, громадських рухів. Цю тенденцію відзначають у своїх дослідженнях Т.Л. Повалій з співавторами, підкреслюючи значення іміджу для сучасної комунікації [22, с. 9-10].

У побутовій свідомості все більше закріплюється уявлення про імідж, як про певну цінність, від якої залежить успішність діяльності будь-якої організації чи особи.

Різноманітність підходів до визначення поняття «імідж» знаходить своє відображення у сучасних наукових працях. Зокрема, в навчальному посібнику «Іміджелогія» Н.В. Барна розкриває широке розуміння цього поняття, трактуючи його як цілеспрямовано сформований образ, який за допомогою асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями і сприяє більш емоційному сприйняттю об'єкта [9, с. 6]. При цьому дослідниця наголошує, що гарний імідж є довготривалим вкладом у професійний та особистісний успіх.

У багатьох теоретичних джерелах поняття іміджу трактується досить схоже. Згідно з одним із визначень, імідж — це цілеспрямовано сформований образ, що відображає певні ціннісні характеристики і покликаний емоційно-психологічно впливати на аудиторію з метою популяризації, реклами або створення певного враження [14, с. 10]. У цьому контексті імідж виступає як інструмент комунікації та впливу, що має особливе значення для управлінської діяльності.

Сучасні погляди на природу іміджу людини містять важливі нюанси. Визначаючи ключові аспекти цього феномену, В.П. Дячук звертає увагу на те, що імідж є найбільш ефективною подачею відомостей, яка здатна обійти наявні в кожного з нас «фільтри» сприйняття інформації [16, с. 69]. Науковець розвиває ідею іміджу як публічного, або зовнішнього, подання «я», яке часто може відрізнитися від внутрішнього «я», що створює особливі вимоги до його формування та підтримки.

Концептуально важливим для розуміння іміджу є його визначення як думки про людину в групі людей у результаті сформованого в їхній психіці образу цієї особи. Такий образ може формуватися як внаслідок прямого контакту з людиною, так і на основі інформації, отриманої від інших [22, с. 11]. Це визначення підкреслює соціально-психологічну природу іміджу та його залежність від сприйняття іншими людьми.

Структурні особливості іміджу становлять важливий аспект його дослідження. Наукові джерела вказують на наявність двох основних складових: зовнішньої та внутрішньої [15, с. 70-71].

Зовнішній образ включає видимі елементи — одяг, речі, міміку, пози, жести; внутрішній же образ, хоч і не є видимим безпосередньо, проте потужно впливає на сприйняття людини, проявляючись через комунікативні навички, особистісні якості та здатність справляти враження.

У науковій та публіцистичній літературі існує багато трактувань поняття «імідж», що підкреслює його багатогранність та зв'язок із соціальним середовищем. Узагальнені підходи до визначення цього терміна наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «імідж»

Визначення	Автор
У сучасному суспільстві імідж — це форма комунікативної валюти: він відкриває двері, створює перспективи, але вимагає постійної підтримки	Людмила Новосад
Імідж — це своєрідна проєкція особистості у соціальний простір, сформована через зворотний зв'язок з аудиторією	Юрій Каганов
Імідж — це враження, яке створюється у людей на основі всієї інформації, що надходить про об'єкт	Сем Блек
Імідж — це не просто зовнішня оболонка, а внутрішня обіцянка, яку несе бренд або особистість	Мартін Ліндстром
Імідж — це результат сприйняття з боку споживача, що базується на символічних і емоційних асоціаціях	Жан Ноель Капферер
Імідж — це не лише зовнішня картинка, а цілісна стратегія взаємодії із суспільством, що базується на довірі, послідовності та смислах	Олена Романова
Позитивний імідж — це капітал довіри, що накопичується з роками й може зруйнуватись за хвилину	Наталія Лисиця

Вагомий внесок у дослідження іміджу в контексті менеджменту зробили також А.М. Колот, О.А. Грішнова та О.О. Герасименко. Науковці розглядають імідж керівника як важливу складову корпоративної соціальної відповідальності організації, підкреслюючи, що він формується на основі ставлення до всіх зацікавлених сторін та здатності забезпечувати баланс різних аспектів діяльності організації [25, с. 112]. Такий підхід розширює розуміння іміджу за межі суто персональних характеристик і пов'язує його зі стратегічним розвитком організації.

Дослідження практичних аспектів іміджу показує, що він виступає важливим інструментом впливу на різні групи стейкхолдерів. Позитивний імідж сприяє підвищенню довіри до менеджера та його рішень, що дозволяє ефективніше здійснювати управлінські функції [18, с. 70]. В умовах глобалізації та посилення конкуренції саме імідж менеджера часто стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності організації.

Комплексний характер іміджу менеджера розкривається через аналіз його компонентів. Багато науковців, зокрема Ж.В. Гарбар, К.В. Мазур та Т.Г. Мостенська, відзначають, що імідж керівника формує сприйняття організації у

суспільстві та впливає на її репутацію [13, с. 113]. Це підтверджує системний характер взаємозв'язку між особистим іміджем менеджера, корпоративною культурою та загальною репутацією організації.

При аналізі наукових джерел можна виділити у структурі іміджу менеджера такі основні компоненти [9, с. 85; 13, с. 132].:

- зовнішній (візуальний образ, невербальні сигнали);
- професійний (знання, навички, досвід);
- комунікативний (комунікативні навички, мовленнєва культура);
- моральний (цінності, принципи, етичні норми);
- соціальний (соціальна відповідальність, громадська позиція).

Кожен із цих компонентів потребує цілеспрямованого формування та постійного вдосконалення, оскільки позитивний імідж менеджера формується не одноразовим зусиллям, а є результатом системної, довготривалої роботи над собою.

Зовнішній компонент є першим, на що звертають увагу оточуючі. Вдало підібраний дрес-код, охайність, вираз обличчя, поставлені жести – усе це створює первинне враження про менеджера. Проте цей аспект буде недостатнім без глибшого внутрішнього наповнення [23].

Професійні знання, здатність приймати ефективні рішення, досвід управління колективами — це фундамент іміджу фахівця, який викликає довіру.

Комунікативна складова визначає здатність до ефективної взаємодії з різними аудиторіями – колегами, підлеглими, клієнтами, партнерами. Менеджер із розвиненою мовленнєвою культурою, емпатією та дипломатичними навичками здатен не лише вирішувати конфлікти, а й запобігати їм. Ділова комунікація є критично важливою для створення довіри між менеджером і підлеглими, що підтверджує Щербак Л.В. у своїй праці [31].

Моральна складова іміджу є індикатором надійності та передбачуваності. Менеджер, що дотримується етичних норм, цінує справедливість, несе відповідальність за свої слова і дії, здобуває повагу як усередині колективу, так і за його межами. Соціально-психологічні аспекти лідерського іміджу набувають

усе більшої ваги у формуванні довіри до сучасного менеджера, що підкреслюється у праці Мінченка І.Л. [19]

Соціальний компонент зумовлений участю в громадському житті, підтримкою соціальних ініціатив, відкритістю до діалогу із суспільством. Така активна позиція формує не лише позитивний особистий імідж, а й імідж організації, яку представляє менеджер.

Таким чином, імідж менеджера — це багатовимірне явище, що інтегрує в собі як особисті, так і професійні характеристики, є ключем до успішної управлінської діяльності, і, зрештою, до досягнення стратегічних цілей організації. Його формування повинно бути свідомим, стратегічно спланованим і узгодженим із загальною корпоративною культурою.

Практичне значення іміджу в контексті особистісного та професійного розвитку менеджера важко переоцінити. Цілеспрямована робота над формуванням позитивного іміджу сприяє розвитку професійних та особистісних якостей, підвищенню самооцінки та мотивації до досягнення успіху.

Особливо актуальним є імідж менеджера у контексті вирішення етичних дилем та конфліктів інтересів. У сучасному бізнес-середовищі дедалі більше уваги приділяється етичному лідерству та дотриманню принципів корпоративної соціальної відповідальності. Вивчаючи ці питання, О. Орлов у своїх дослідженнях підкреслює важливість формування позитивного іміджу на основі етичних стандартів [20, с. 578]. Визнання стратегічного значення етичного іміджу є характерною рисою сучасних підходів до управління.

Взаємозв'язок між іміджем менеджера та результативністю бізнесу привертає увагу багатьох дослідників. Згідно з науковими розвідками, позитивний імідж керівника, який ґрунтується на дотриманні етичних стандартів та принципів соціальної відповідальності, сприяє формуванню позитивного іміджу організації та підвищенню лояльності споживачів [26, с. 187]. Це демонструє стратегічне значення іміджу не лише для особистого успіху менеджера, а й для успішності бізнесу в цілому.

В контексті інноваційного розвитку сучасних організацій імідж менеджера набуває нових вимірів. К.В. Власова, досліджуючи аспекти інноваційного розвитку, зазначає, що позитивний імідж менеджера, який демонструє відповідальну поведінку, сприяє підвищенню довіри до організації та створює сприятливі умови для впровадження інновацій [11, с. 248]. Ця взаємозалежність свідчить про комплексний характер іміджу як інструменту управління.

Методологічні аспекти дослідження іміджу розкривають А.Л. Бержанір та Г.М. Чирва, які вказують на взаємозв'язок між іміджем менеджера, корпоративною культурою та репутацією організації [10, с. 5]. Науковці підкреслюють, що позитивний імідж керівника є важливим чинником розвитку відповідальної бізнес-моделі та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на сучасному ринку.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що імідж менеджера є багатоаспектним феноменом, який відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності та розвитку організації в цілому. Його формування відбувається під впливом різних факторів, включаючи особистісні та професійні якості, стиль управління, комунікативні навички, зовнішній вигляд. Позитивний імідж менеджера сприяє підвищенню довіри до нього з боку всіх зацікавлених сторін, що дозволяє ефективніше здійснювати управлінські функції та досягати стратегічних цілей.

В другому пункті роботи доцільно буде розглянуто класифікацію та тенденції формування іміджу.

1.2. Класифікація та тенденції розвитку позитивного іміджу менеджера

У сучасному бізнес-середовищі зростає роль правильно сформованого професійного іміджу менеджера. Стрімкий розвиток технологій, глобалізація економіки та посилення конкуренції зумовлюють необхідність систематизації підходів до класифікації іміджу та виявлення ключових тенденцій його розвитку.

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити різні підходи до класифікації іміджу менеджера, основні з яких узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація іміджу менеджера

Критерій класифікації	Види іміджу	Характеристика
За способом формування	Стихийний	Формується спонтанно, без цілеспрямованих зусиль з боку менеджера
	Цілеспрямовано створений	Результат свідомої роботи над образом, застосування спеціальних технологій
За спрямованістю	Зовнішній	Орієнтований на сприйняття зовнішніми стейкхолдерами (клієнти, партнери)
	Внутрішній	Формується у свідомості співробітників організації
За функціональною спрямованістю	Діловий (професійний)	Відображає професійні якості та компетенції
	Соціальний	Відображає соціальну роль та статус
	Особистісний	Відображає особистісні якості та характеристики
	Іміджеве позиціонування	Відображає унікальність та відмінність від інших
За механізмами впливу	Раціональний	Базується на логічних аргументах та професійних досягненнях
	Емоційний	Спрямований на емоційне сприйняття
	Ціннісний	Апелює до цінностей та моральних принципів

Як видно з табл. 1.2, класифікація іміджу менеджера може здійснюватися за різними критеріями, що відображає комплексність цього феномена. Особливої уваги заслуговує класифікація за механізмами впливу, оскільки вона безпосередньо пов'язана з ефективністю управлінської діяльності [15, с. 133].

У сучасних умовах найбільш стійкий та довготривалий вплив забезпечує ціннісний імідж, який апелює до моральних принципів та цінностей аудиторії. Раціональний імідж, що базується на логічних аргументах та професійних досягненнях, та емоційний імідж, спрямований на формування певного емоційного ставлення, також відіграють важливу роль, але їх вплив може бути менш стійким у довгостроковій перспективі.

Класифікація іміджу менеджера за характером формування та сприйняття, запропонована Т.Л. Повалій з співавторами, має практичну цінність для розробки стратегії формування позитивного іміджу [22, с. 62-63]. Вони класифікують імідж

з огляду на дві ключові ознаки: емоційний ефект, якого прагнуть досягти та спосіб формування й закріплення образу в масовій свідомості.

Першою ознакою є емоційне спрямування іміджу. Позитивний імідж передбачає створення образу, що викликає симпатію, довіру, повагу або інші позитивні емоції щодо особистості менеджера, мета якого – сприяти формуванню сприятливого ставлення з боку колективу, партнерів або громадськості. Натомість негативний імідж, навпаки, орієнтований на провокування неприйняття, недовіри, критики або навіть агресії. Такий образ може формуватися як захисна стратегія або в рамках конкурентної боротьби.

Другою ознакою є характер і механізм створення іміджу. Стихійний імідж виникає поступово, без спеціального втручання, як результат тривалих спостережень і соціальних очікувань. Його формування зазвичай ґрунтується на загальноприйнятих нормах, традиціях та поведінкових моделях. Цей тип іміджу характеризується високим ступенем стабільності. Інший, штучно створений імідж, формується свідомо за допомогою спеціалізованих комунікаційних засобів, зокрема PR, реклами чи медіаактивності. Його особливістю є швидкість поширення в інформаційному просторі, проте без постійної підтримки він може швидко втратити актуальність.

Об'єднуючи обидві класифікаційні ознаки, можна виділити чотири базові типи іміджу:

- позитивний стихійний;
- негативний стихійний;
- позитивний штучний;
- негативний штучний.

Ці типи дозволяють більш точно аналізувати, як формується публічний образ менеджера, які засоби при цьому використовуються та який вплив він справляє на цільову аудиторію.

Розуміння типу власного іміджу дозволяє менеджеру обрати відповідні інструменти для його корекції або підсилення. Особливо важливо це для менеджерів, імідж яких сформувався стихійно і сприймається негативно, оскільки

в цьому випадку необхідні цілеспрямовані зусилля для зміни сприйняття з боку різних категорій стейкхолдерів. Зміна такого іміджу потребує комплексного підходу та врахування специфіки аудиторії, на яку спрямовані комунікативні зусилля.

Сучасний розвиток бізнес-середовища зумовлює трансформацію вимог до іміджу менеджера та формування нових тенденцій його розвитку. Однією з ключових тенденцій є посилення етичної складової іміджу, що відображає зростання суспільної уваги до етичних аспектів ведення бізнесу [9, с. 112]. В умовах підвищення прозорості бізнес-процесів та інтенсифікації інформаційного обміну дотримання етичних стандартів та принципів стає фундаментом формування позитивного іміджу менеджера.

Дослідники підкреслюють, що етична складова іміджу стає не просто бажаною, а необхідною умовою успішної управлінської діяльності в сучасному світі, оскільки етичні порушення можуть мати катастрофічні наслідки для репутації як самого менеджера, так і організації в цілому.

Для ілюстрування основних тенденцій у розвитку іміджу менеджера, наведемо дані, що узагальнено за результатами аналітичних досліджень McKinsey та Deloitte, 2024 рік (рис.1.1)

Ключові тенденції формування іміджу менеджера у 2020–2025 роках

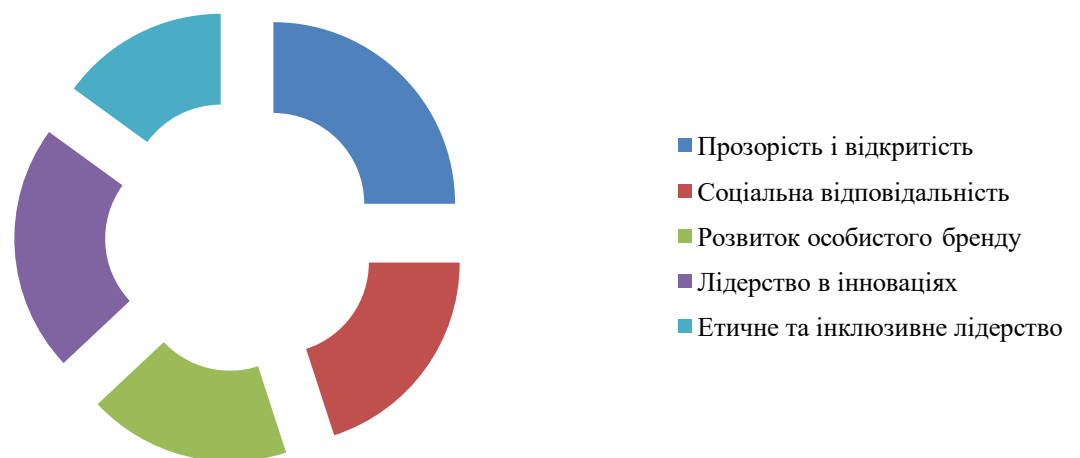


Рисунок 1.1. Ключові тенденції формування іміджу менеджера у 2020–2025 роках

Інтеграція принципів соціальної відповідальності в імідж менеджера та цифровізація іміджу є також важливими тенденціями сучасного розвитку [13, с. 118]. Соціально відповідальний імідж менеджера передбачає не лише дотримання законодавчих норм та правил, але й активну участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем, підтримку соціально значущих проєктів, розвиток людського капіталу та забезпечення сталого розвитку організації.

Цифровізація іміджу відображає зростаюче значення цифрового простору для формування образу менеджера, включаючи соціальні мережі, професійні платформи, блоги та інші онлайн-канали комунікації.

Сучасний менеджер повинен приділяти значну увагу своєму цифровому іміджу, оскільки інформація, представлена в онлайн-просторі, стає доступною для широкого кола стейкхолдерів і може суттєво впливати на сприйняття менеджера як професіонала та особистості.

Розвиток емоційного інтелекту як складової іміджу менеджера стає все більш значущою тенденцією в сучасному бізнес-середовищі. Здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, управляти ними ефективно, виявляти емпатію та будувати гармонійні міжособистісні стосунки стає необхідною умовою ефективного лідерства та позитивного сприйняття менеджера [30].

Підсумовуючи аналіз класифікацій та тенденцій розвитку позитивного іміджу менеджера, можна зробити висновок, що цей феномен є багатоаспектним та динамічним, що відображає зміни в бізнес-середовищі та суспільстві в цілому.

Класифікація іміджу менеджера за різними критеріями дозволяє систематизувати теоретичні підходи до розуміння його сутності та створює основу для розробки практичних рекомендацій щодо формування позитивного іміджу. Сучасні тенденції розвитку іміджу менеджера (посилення етичної складової, інтеграція принципів соціальної відповідальності, цифровізація, розвиток емоційного інтелекту) формують нові вимоги до менеджерів та створюють нові можливості для підвищення ефективності управлінської діяльності через формування позитивного іміджу.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти формування позитивного іміджу менеджера, проаналізовано різні підходи до визначення поняття «імідж», досліджено його сутність та значення в контексті менеджменту. На основі аналізу наукових праць імідж визначено як цілеспрямовано сформований образ, який за допомогою асоціацій наділяє об'єкт додатковими цінностями і сприяє більш емоційному сприйняттю. У контексті управлінської діяльності імідж менеджера виступає цілісним образом, який формується у свідомості різних стейкхолдерів і відображає сукупність його особистісних та професійних характеристик.

Встановлено, що імідж менеджера має складну структуру (зовнішній, професійний, комунікативний, моральний та соціальний компоненти), а його значення проявляється у впливі на підлеглих, клієнтів та партнерів, формуванні корпоративної культури та особистісному розвитку менеджера.

Теоретичний аналіз підтверджує необхідність системного підходу до формування іміджу менеджера та врахування сучасних тенденцій для забезпечення ефективності управлінської діяльності та конкурентоспроможності підприємства. У наступному розділі буде розглянуто практичні аспекти формування позитивного іміджу менеджера на прикладі конкретної організації.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Аналіз та загальна характеристика системи управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – це одна з провідних українських торговельних мереж, що входить до складу корпорації Fozzy Group. Компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та товарами повсякденного попиту, асортимент якого налічує до 20 тис. найменувань.

Мережу супермаркетів "Сільпо" було започатковано у 1998 році, коли Володимир Костельман заснував компанію Fozzy Group у Києві. Спочатку мережа складалася тільки з магазинів, вже пізніше розширилася до значної кількості супермаркетів, делікатес-маркетів Le Silpo по всій Україні. Сьогодні мережа "Сільпо" налічує понад триста супермаркетів по території країни, і це число постійно зростає.

У мережі можна зустріти товари власного імпорту з понад 85 країн світу. Працює проєкт "Лавка традицій", що дає змогу відшукати на прилавках високоякісні вироби від українських виробників та фермерських господарств, також продукція власного виробництва - від запашної випічки "Крафтяра" до солодоців від "Власної кондитерської". Створено торгівельні марки «Повна чаша» та «Премія».

Була сформована ідея особливих дизайнерських магазинів. Згідно з нею, кожен магазин мав розповідати свою історію, мати унікальний стиль та дизайн. Так в Полтаві з'явилися магазини представлені у різних тематиках: присвячений творах Миколи Гоголя, винограду, а також оформлений у стилі первісного мистецтва. Підприємство прагнуло подарувати своїм клієнтам неповторні емоції та відчуття, таким чином вирізнявшись серед усіх інших торговельних мереж. Як зазначає CEO Fozzy Group Володимир Костельман, мережа «Сільпо» прагне не просто продавати товари, а створювати емоційний простір для клієнта, що є

частиною стратегії формування позитивного іміджу компанії [17].

Організаційна структура ТОВ «Сільпо Фуд», (див. додаток А) має чітко вибудовану ієрархічну систему управління з елементами функціонального та регіонального поділу. На вершині структури перебуває директор, який здійснює загальне керівництво підприємством. Йому безпосередньо підпорядковуються ключові функціональні офіси та підрозділи, зокрема: операційний офіс, офіс управління проектами, офіс будівництва та управління нерухомістю, адміністративний офіс, фінансовий офіс, офіс маркетингу, комерційний офіс, офіс персоналу, управління логістики та власне виробництво.

Окрему роль у структурі відіграє директор з операційної діяльності, який координує роботу операційного напрямку підприємства. У його підпорядкуванні перебувають заступник директора з операційної діяльності, служба охорони, а також рітейл-директори, відповідальні за різні регіони України: Центр, Північ, Південь, Захід та Схід.

Кожен рітейл-директор управляє відповідним регіональним управлінням, до складу якого входять магазини конкретного регіону. Така структура забезпечує ефективну координацію роботи як на центральному рівні, так і на місцях, дозволяючи оперативно реагувати на регіональні особливості ринку та потреби споживачів.

Загалом ця організаційна модель дозволяє ТОВ «Сільпо Фуд» поєднувати централізоване стратегічне управління з гнучкістю і адаптивністю регіональних підрозділів.

Основні рівні управління в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відобразимо в табл. 2.1.

Система управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» побудована за класичною багаторівневою моделлю, яка включає чотири основні рівні: стратегічний, тактичний, оперативний та виконавчий [21].

Такий підхід забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, а також дозволяє ефективно координувати діяльність на всіх етапах функціонування підприємства.

Таблиця 2.1

Основні рівні управління в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Рівень управління	Основні функції	Посади
Стратегічний	Формування політики розвитку, фінансове планування, маркетинг	Генеральний директор, топменеджери
Тактичний	Впровадження стратегій, контроль ефективності, координація підрозділів	Директори департаментів
Оперативний	Управління діяльністю магазинів, облік, роботи з клієнтами	Менеджери, керівники відділів
Виконавчий	Продажі, обслуговування, викладка товару, облік залишків	Касири, продавці, логісти

На стратегічному рівні зосереджене управління на найвищому щаблі, де формується загальна політика розвитку компанії, визначаються фінансові орієнтири, розробляються довгострокові маркетингові програми, а також приймаються рішення, що мають вплив на всю мережу. Цими функціями займається керівництво вищої ланки - генеральний директор та топ-менеджери. Вони відповідають за формування бачення і місії компанії, а також за її позиціонування на ринку. У статті Harvard Business Review зазначається, що формування бачення компанії є базою для стратегічного позиціонування іміджу керівника [7].

Тактичний рівень управління є проміжною ланкою між стратегічним баченням і його практичною реалізацією. На цьому рівні здійснюється впровадження стратегій, моніторинг показників ефективності, а також координація роботи окремих підрозділів. Цю діяльність здійснюють директори департаментів, які забезпечують перетворення глобальних рішень на конкретні плани дій для окремих функціональних сфер - закупівель, логістики, персоналу, маркетингу тощо.

Оперативний рівень представлений керівниками, які безпосередньо відповідають за управління повсякденною діяльністю окремих магазинів, підрозділів або відділів. Основні їхні завдання включають контроль за дотриманням внутрішніх стандартів, облік товарів, управління персоналом на

місцях та забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Менеджери цього рівня слугують зв'язковою ланкою між адміністративною частиною підприємства та лінійним персоналом, забезпечуючи виконання поставлених завдань у відповідності до політики компанії.

На виконавчому рівні зосереджені працівники, які здійснюють безпосередню реалізацію операційних функцій - продаж товарів, консультування клієнтів, викладка продукції, ведення первинного обліку залишків. Це касири, продавці, логісти, комірники, які є «обличчям» компанії для споживача. Їхня робота безпосередньо впливає на імідж торговельної мережі та рівень задоволеності клієнтів.

Система управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базується на поєднанні централізованого планування і децентралізованого управління на рівні магазинів.

Основні HR-процеси ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відобразимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні HR-процеси ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

HR-процес	Характеристика
Підбір кадрів	Онлайн-заявки, відеоінтерв'ю, масовий рекрутинг для касирів і продавців
Адаптація	Наставництво, «вступні дні», ознайомлення з корпоративними стандартами
Оцінювання	Використання показників ефективності (KPI), анкетування
Навчання	Платформа «Навчання Сільпо», тренінги з лідерства та продажів
Кар'єрне зростання	Прозорі кар'єрні треки, внутрішнє підвищення до керівних посад
Мотивація і винагороди	Премії, знижки, додаткові вихідні, конкурси серед працівників

HR-система ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє комплексний і сучасний підхід до управління персоналом, який охоплює всі ключові етапи життєвого циклу працівника в компанії – від підбору кадрів до їх мотивації та кар'єрного розвитку [8].

Процес підбору кадрів організовано з урахуванням потреб великої роздрібної мережі, де велика частина вакансій – це масові позиції на кшталт касирів і продавців. Компанія ефективно використовує сучасні інструменти –

онлайн-заявки, відеоінтерв'ю, автоматизацію процесів рекрутингу – що дозволяє швидко закривати потребу у персоналі. Особливістю є адаптація до сучасних умов: навіть масовий підбір реалізується з використанням цифрових технологій, що підвищує зручність як для HR-відділу, так і для кандидатів.

Далі йде процес адаптації, який реалізується через наставництво, ознайомчі заходи та «вступні дні». Нові працівники не залишаються без підтримки – вони отримують необхідну інформацію про культуру, цінності компанії, а також проходять спеціальні ознайомчі тренінги. Такий підхід знижує рівень стресу у новачків і сприяє швидшій інтеграції у колектив.

Оцінювання персоналу відбувається через використання системи KPI – ключових показників ефективності, що дозволяє об'єктивно оцінити результати праці. Додатково застосовуються анкетування, які допомагають зібрати зворотний зв'язок від працівників і визначити рівень їх задоволеності роботою.

Навчання персоналу – ще один важливий аспект HR-політики компанії, функціонує власна навчальна онлайн-платформа, що дозволяє постійно підвищувати кваліфікацію працівників незалежно від їхньої зайнятості чи місцезнаходження. Особлива увага приділяється розвитку лідерських навичок та вмінь у сфері продажів – саме ті компетенції, що мають вирішальне значення для працівників роздрібно́ї торгівлі.

У компанії діє продумана система кар'єрного зростання. Співробітники мають можливість пройти шлях від базової посади до керівника структурного підрозділу, завдяки чітко прописаним і доступним кар'єрним трекам. Пріоритет надається внутрішньому підвищенню, що стимулює лояльність працівників і зменшує плинність кадрів.

Система мотивації та винагороди також є багатогранною. Вона включає не лише фінансові стимули у вигляді премій, а й нематеріальні елементи: знижки на товари, додаткові вихідні, а також організацію внутрішніх конкурсів та ініціатив. Це формує корпоративну культуру визнання та підвищує емоційне залучення працівників. У 2023 році Fozzy Group та «Сільпо» були визнані HR-брендом

України завдяки проєкту підтримки співробітників “Штаб підтримки Перевершників” [3].

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» впроваджує комплексний підхід до реалізації управлінських функцій [16], що охоплює всі ключові етапи управління сучасною великою торговельною компанією. Перш за все, варто відзначити чітку реалізацію функції планування, яка здійснюється на різних рівнях – від стратегічного до оперативного.

Стратегічне планування охоплює розробку довгострокових цілей компанії, в тому числі розширення мережі, розвиток сервісів, впровадження інновацій.

Оперативне планування дозволяє адаптувати щоденну діяльність магазинів до змін ринку, сезонних коливань чи поведінки споживачів.

Значну увагу приділено фінансовому плануванню, що дозволяє тримати під контролем витрати, прогнозувати прибутки та ефективно розподіляти ресурси.

Функція організації проявляється у ретельно побудованій організаційній структурі: всі процеси чітко структуровані, обов’язки – розподілені, що забезпечує ефективну взаємодію між відділами та працівниками. Ролі в команді прописані на кожному рівні – від вищого керівництва до виконавців, що сприяє злагодженій роботі мережі.

Особливу роль відіграє мотивація персоналу, яку компанія реалізує як через грошові стимули (премії, надбавки, бонуси), так і через нематеріальні заохочення – визнання, додаткові вихідні, конкурси. Такий комплексний підхід дозволяє не тільки підтримувати продуктивність працівників, а й формувати лояльність до бренду.

Функція контролю також інтегрована на всіх рівнях. Для цього компанія використовує сучасні інструменти – внутрішній аудит, регулярні фінансові та операційні звіти, відеоспостереження у торгових залах. Це дозволяє виявляти відхилення від стандартів, запобігати порушенням та оперативно приймати коригувальні рішення.

Що стосується стилю керівництва, то в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» домінує демократичний стиль управління з елементами ситуативного підходу. Це означає,

що працівники, особливо на середньому рівні управління, мають достатню автономію у прийнятті рішень. Водночас, у критичних або нестандартних ситуаціях керівництво може перейти до більш централізованого стилю, що дає можливість зберігати гнучкість у різних умовах. Такий підхід сприяє ефективності управління, а також розвитку ініціативності серед персоналу.

У контексті сучасного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно застосовує інформаційно-аналітичні системи, які є важливою складовою успішної діяльності роздрібною мережі. Компанія впровадила інтегровану ERP-систему, яка забезпечує повну автоматизацію основних бізнес-процесів. Система дозволяє здійснювати облік продажів в режимі реального часу, що є критично важливим для управління асортиментом і доходами.

Крім того, ERP-система включає модулі для управління товарними залишками, що дозволяє уникати як дефіциту, так і надлишків продукції. Це, своєю чергою, сприяє оптимізації логістики та зменшенню втрат. Також активно використовується аналітика, яка охоплює різні рівні: від аналізу по регіонах і магазинах до вивчення окремих товарних категорій, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Додатково інтегровано CRM-систему, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, аналіз їхніх уподобань, побудову лояльності та підвищення рівня обслуговування. А за допомогою BI-систем (Business Intelligence) компанія формує деталізовану звітність у реальному часі, що забезпечує прозорість процесів і оперативність у прийнятті рішень.

Загалом, система управління персоналом та бізнес-процесами в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується високим рівнем інтеграції сучасних управлінських підходів, цифрових технологій і орієнтації на розвиток внутрішнього потенціалу працівників. Водночас, як і в будь-якій великій організації, ця система має як сильні сторони, так і певні виклики, що потребують стратегічної уваги. Тому, щоб краще оцінити ефективність управлінської системи підприємства, зокрема з огляду на імідж менеджера як її ключового елемента, доцільно провести SWOT-аналіз [21]. Цей інструмент дозволяє визначити сильні

та слабкі сторони внутрішнього середовища компанії, а також окреслити можливості й загрози, пов'язані з зовнішніми умовами функціонування.

SWOT-аналіз системи управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відобразимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Сформована ієрархічна структура	- Надмірна централізація окремих процесів
- Високий рівень цифровізації	- Високе навантаження на персонал
- Ефективна кадрова політика	- Текучість кадрів у лінійному персоналі
- Зручна система навчання	- Обмежена автономія магазинів у деяких регіонах
- Високий рівень стандартизації процесів	- Недостатній рівень комунікації між підрозділами
- Використання сучасних ERP-систем	- Недостатня адаптація до швидких змін на ринку
- Мотиваційні програми для керівництва	- Відсутність повної автоматизації окремих операцій
- Хороша репутація серед постачальників	- Складнощі у впровадженні змін через бюрократичні процедури
Можливості (O)	Загрози (T)
- Розширення на нові регіони	- Інфляційний тиск на фонд оплати праці
- Залучення молодих спеціалістів	- Конкуренція з міжнародними мережами
- Впровадження ІІІ у логістику	- Ризики кібератак і витоку даних
- Використання Big Data для аналізу поведінки покупця	- Зміна споживчих уподобань у бік онлайн-покупок
- Розвиток омніканальних продажів	- Економічна нестабільність і коливання валют
- Запровадження екологічних ініціатив	- Посилення регуляторних вимог у сфері торгівлі
- Партнерство з місцевими виробниками	- Соціальні протести або страйки серед працівників
- Вдосконалення системи лояльності клієнтів	- Поява нових технологічних рішень у конкурентів

SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає можливість всебічно оцінити як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні виклики, що впливають на її управлінський потенціал. Однією з ключових сильних сторін компанії є наявність чітко сформованої ієрархічної структури, яка забезпечує зрозумілий розподіл повноважень та відповідальності між усіма рівнями управління. Завдяки цьому

організація функціонує злагоджено навіть у масштабах великої національної мережі. Доповненням до цього виступає високий рівень цифровізації - сучасні ERP- та CRM-системи дозволяють автоматизувати більшість бізнес-процесів, зменшити ручну працю, покращити аналітику й контролювати ефективність у реальному часі.

Крім того, компанія має ефективну кадрову політику, що поєднує системний підбір персоналу, адаптацію, мотивацію та навчання. Онлайн-платформи для внутрішнього навчання дозволяють новим співробітникам швидко входити в посаду, а досвідченим – підвищувати кваліфікацію без відриву від основної діяльності. Особливо слід відзначити кар'єрні можливості для працівників – внутрішнє просування та прозорі правила зростання підвищують рівень лояльності.

Водночас система управління має і певні слабкі сторони. Зокрема, у деяких процесах помітна надмірна централізація, що ускладнює оперативне прийняття рішень на місцях, особливо в регіональних магазинах. Це може знижувати гнучкість системи в умовах швидких змін ринкового середовища. Інша проблема – високе навантаження на персонал, особливо у пікові періоди, що призводить до зниження продуктивності й можливого вигорання. Як наслідок, спостерігається певний рівень плинності кадрів серед лінійного персоналу – касирів, продавців, вантажників. Це створює потребу в постійному масовому рекрутингу, що, своєю чергою, вимагає значних зусиль з боку HR-відділу.

Серед можливостей, які відкриваються перед компанією, слід назвати потенціал розширення мережі на нові регіони України, а в перспективі – й на суміжні ринки. Також з огляду на активну діджиталізацію і наявність навчальної інфраструктури, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має шанс залучити молодих амбітних фахівців, зокрема випускників профільних вишів. Особливо перспективним є напрямок впровадження штучного інтелекту у логістичні процеси, що дозволить оптимізувати постачання, складування та розподіл товарів, підвищити ефективність та зменшити витрати.

Однак, зовнішнє середовище містить і низку загроз, які варто враховувати

[32, 27]. Однією з найбільш актуальних є інфляційний тиск, який призводить до підвищення витрат на оплату праці, оренду та логістику. Це може негативно впливати на прибутковість компанії, особливо в умовах жорсткої конкуренції. Інша значна загроза – посилення позицій міжнародних ритейлерів на українському ринку, які можуть пропонувати ширший асортимент, нижчі ціни або інноваційні формати обслуговування. Нарешті, у зв'язку з високим рівнем цифровізації, існує загроза кібератак та витоку персональних даних клієнтів, що може спричинити не лише фінансові втрати, але й репутаційні ризики.

Система управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є структурованою, функціонально ефективною та гнучкою в умовах ринку. Вона ґрунтується на поєднанні централізації стратегічних рішень та автономії регіонального рівня. Серед ключових сильних сторін - впровадження сучасних ІТ-рішень, увага до навчання та розвитку персоналу, а також чітка вертикаль управління.

Подальше вдосконалення системи управління доцільно спрямовувати на зниження плинності кадрів, посилення автономності магазинів та розширення практики використання аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, стратегічне управління, імідж менеджера та адаптивність до зовнішнього середовища є ключовими чинниками, що формують конкурентоспроможність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на сучасному ринку. Однак для повного розуміння ефективності функціонування підприємства важливо не лише враховувати організаційні та управлінські аспекти, а й дослідити його фінансову стабільність.

У цьому контексті доцільно проаналізувати фінансовий стан компанії, зокрема проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників, таких як дохід, прибуток, рентабельність, рівень витрат та інші ключові індикатори. Відображення результатів аналізу наведено в таблицях 2.4 та 2.5 [4, 5, 6].

Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства відобразимо в табл. 2.4

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
за 2022-2024 роки**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+,-)2024 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022р.	2023р.
Кількість персоналу, осіб	36 496	29 888	31 366	-5130	+1 478
Дохід, тис. грн	69 990 601	84 727 987	93 017 469	+23 026 868	+8 289 482
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	-7 436 039	-1 850 930	154 100	+7 590 139	+2 005 030
Активи, тис. грн	33 668 858	33 358 509	34 144 146	+475 288	+785 637
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	1 066 300	1 418 482	1 450 364	+384 064	+31 882
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	15 998 056	14 045 697	12 994 164	-3 003 892	-1 051 533
Поточні зобов'язання, тис. грн	28 359 858	29 747 435	29 669 224	+1 309 366	-78 211
Власний капітал, тис. грн	-10 689 935	-10 435 385	-8 571 021	+2 118 914	+1 864 364
Собівартість реалізації, тис. грн	50 815 360	60 419 457	65 098 324	14 282 964	4 678 867
Валовий прибуток, тис. грн	19 175 241	24 308 530	27 919 145	8 743 904	3 610 615
Інші операційні доходи, тис. грн	725 090	906 959	931 098	206 008	24 139
Інші операційні витрати, тис. грн	-160 302	-63 819	-20 124	140 178	43 695

За період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє позитивні зміни у своїй діяльності, які свідчать про стабілізацію та поступове покращення фінансового стану. Хоча у 2022 році кількість персоналу скоротилася до 29 888 осіб, вже у 2023 році відбулося незначне збільшення чисельності працівників до 31 366, що може свідчити про посилення кадрової політики або розширення діяльності. Дані за 2024 рік щодо чисельності персоналу відсутні, що ускладнює подальший аналіз за цим показником.

Дохід компанії за цей період має тенденцію до зростання. Після деякого зниження у 2022 році до 69,99 млрд грн, у 2023 році доходи значно збільшилися і склали 84,73 млрд грн, а у 2024 році досягли 93,02 млрд грн. Це говорить про

успішне нарощування обсягів продажу та потенційне розширення ринкової присутності, що є позитивним сигналом для підприємства.

Щодо чистого прибутку, то ситуація є складнішою. У 2022 році підприємство зафіксувало значні збитки у розмірі понад 7,6 млрд грн, проте вже у 2023 році обсяг збитків суттєво скоротився до 1,85 млрд грн. Найбільш позитивною є динаміка 2024 року, коли ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» змогло вийти в прибуток, отримавши понад 154 млн грн чистого прибутку. Це свідчить про успішну реалізацію заходів щодо оптимізації витрат і покращення ефективності діяльності.

Активи підприємства протягом цих років залишалися відносно стабільними. Після деякого зменшення в 2023 році, загальний обсяг активів у 2024 році збільшився, що свідчить про підтримку інвестиційної бази компанії. Водночас ліквідність підприємства покращується, про що свідчить зростання грошових коштів і їх еквівалентів на рахунках у 2023 та 2024 роках.

Щодо структури зобов'язань, довгострокові борги підприємства зменшуються, що позитивно впливає на загальний фінансовий стан і знижує ризики за кредитними зобов'язаннями. Однак поточні зобов'язання у цей же період дещо зросли, що може бути пов'язано з посиленням операційної діяльності. Це підкреслює необхідність ретельного управління короткостроковою ліквідністю.

Негативний власний капітал, що зберігається у підприємства, хоч і демонструє тенденцію до покращення, залишається одним із основних викликів. Станом на 2024 рік, хоча негативний баланс зменшився порівняно з попередніми роками, власний капітал залишається від'ємним, що потребує подальших заходів щодо зміцнення фінансової стійкості [28].

Оцінку фінансової стійкості та прибутковості відобразимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка фінансової стійкості та прибутковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
за 2022-2024 роки**

Показник	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів (ROA), %	-22.67	-5.55	0.60	+23.27	+6.15
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	71.37	17.74	-2.42	-73.79	-20.16
Чиста маржа, %	-10.90	-2.18	0.22	+11.12	+2.40
Покриття необоротних активів власним капіталом, %	-32.77	-32.68	-26.05	+6.72	+6.63
Коефіцієнт заборгованості, %	131.79	131.30	124.97	-6.82	-6.33
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	3.76	4.77	4.89	+1.13	+0.12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	3.76	4.77	4.89	+1.13	+0.12

За аналізований період з 2022 по 2024 роки фінансовий стан підприємства характеризується значними викликами, але також має ознаки поступового покращення. Найважливішою проблемою залишається від’ємний власний капітал, який формує високий рівень заборгованості та негативно впливає на загальну фінансову стійкість компанії. Це підтверджується показником коефіцієнта заборгованості, який перевищує 120%, що свідчить про сильну залежність від зовнішніх джерел фінансування і, відповідно, підвищений ризик для платоспроможності.

У той же час, підприємство демонструє досить високі показники ліквідності, зокрема коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності значно перевищують нормативні значення, що свідчить про наявність достатніх грошових коштів та еквівалентів для покриття короткострокових зобов’язань. Це позитивний фактор, який забезпечує певний рівень фінансової безпеки в короткостроковій перспективі.

Щодо прибутковості, то ситуація у 2022-2023 роках була негативною: спостерігалися значні збитки, що відображено у глибокому падінні рентабельності активів та чистій маржі. Однак у 2024 році показники почали поступово поліпшуватися, рентабельність активів стала позитивною, а чиста

маржа вийшла у плюс, хоч і незначний. Це може свідчити про ефективність впроваджених управлінських заходів і поступове подолання кризових явищ.

Водночас, коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом залишається від'ємним і дуже низьким, що є серйозною загрозою фінансовій стабільності, оскільки власних ресурсів недостатньо для повного покриття основних засобів. Це вказує на необхідність пошуку додаткових інвестицій або капіталізації підприємства.

Управлінські рішення, прийняті керівництвом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом останніх років, справили суттєвий вплив на формування позитивного іміджу менеджерів компанії. У складних умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності підприємству вдалося зберегти функціонування розгалуженої мережі супермаркетів, що є свідченням управлінської стійкості та здатності до швидкої адаптації до критичних змін зовнішнього середовища. Такі дії не лише забезпечили безперервність обслуговування споживачів, але й створили довіру до рішень менеджменту серед партнерів, клієнтів і співробітників.

Додатковим фактором формування позитивного сприйняття стала активна реалізація програм лояльності, зокрема «Власний рахунок», і впровадження ініціатив соціальної підтримки персоналу, особливо в регіонах з підвищеним рівнем небезпеки. Це свідчить про орієнтацію управлінців на довгострокове формування емоційно позитивного образу компанії серед працівників та споживачів. Крім того, публічна відкритість топ-менеджерів – їхня участь у профільних заходах, форумах і забезпечення прозорості у фінансовій звітності – також сприяє зміцненню іміджу як відповідального та професійного керівництва.

Зростання довіри до менеджерів підтверджується не лише соціальними чи комунікаційними факторами, а й фінансовими результатами діяльності. Поступове зменшення рівня збитків і відновлення чистого прибутку у 2024 році, зростання доходів підприємства та покращення рентабельності активів свідчать про ефективність реалізованих стратегій. Окрему увагу заслуговує динаміка чисельності персоналу: після значного скорочення у 2022 році, вже у 2023 році

спостерігається її часткове відновлення, що вказує на зростання стабільності підприємства та збереження кадрового потенціалу.

Таким чином, на тлі кризових викликів менеджери ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» продемонстрували здатність ухвалювати обґрунтовані рішення, орієнтовані як на фінансову стабільність, так і на соціальну відповідальність. Це сприяло трансформації іміджу керівництва від нейтрального або частково негативного – у бік стабільно позитивного, що є важливим фактором довготривалого успіху компанії в умовах українського ринку. Тепер, з урахуванням теоретичних аспектів, варто звернути увагу на практичне застосування цих принципів в даній організації.

В наступному пункті буде проведено оцінка формування позитивного іміджу менеджерів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2.2. Оцінка формування позитивного іміджу менеджерів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Система управління персоналом та бізнес-процесами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє комплексний і сучасний підхід, який охоплює всі ключові етапи життєвого циклу працівника. Важливим елементом ефективного управління в компанії виступає менеджер, чий професійний імідж має суттєвий вплив на корпоративну культуру, мотивацію персоналу та рівень довіри в колективі.

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» менеджери відіграють роль не лише адміністраторів, а й лідерів змін, наставників та комунікаторів. Їхній імідж формує у працівників ставлення до компанії загалом, впливає на залученість і лояльність персоналу. Саме тому до менеджерів висуваються високі вимоги як до фахівців із розвиненими управлінськими навичками, так і до особистостей із чіткими ціннісними орієнтирами, відповідальністю та емоційним інтелектом.

Позитивний імідж менеджерів — це сформоване у свідомості працівників, партнерів та клієнтів підприємства уявлення про їхній професіоналізм,

компетентність, відповідальність та лідерські якості. За даними дослідження CIPD, ефективне лідерство нерозривно пов'язане з організаційною культурою [2]. Імідж є не лише відображенням особистих характеристик менеджерів, а й важливою складовою корпоративної культури, що впливає на загальну репутацію компанії, рівень довіри та мотивації персоналу, а також на якість обслуговування клієнтів. У сучасних ринкових умовах, особливо в роздрібній торгівлі, формування позитивного іміджу менеджерів набуває особливої ваги, оскільки безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його успішність.

Формування позитивного іміджу менеджерів є критично важливим елементом сучасної корпоративної культури, особливо в умовах конкурентного середовища та високої динаміки ринку роздрібної торгівлі. Ефективність цього процесу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна оцінити через низку економічних, соціальних та управлінських індикаторів, а також через фінансово-аналітичні показники, що опосередковано демонструють результативність управлінських рішень.

Для об'єктивної оцінки іміджу менеджерів було проведено комплексне опитування, в основі якого лежить спеціально розроблена анкета (див. Додаток Б).

Для дослідження було опитано 500 осіб, серед яких 300 – звичайні працівники та 200 – управлінський персонал. Опитування проводилося у м. Полтава охоплюючи 4 магазини, що дозволило отримати репрезентативну вибірку для аналізу внутрішнього сприйняття іміджу менеджерів.

Основні результати опитування згруповано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні результати опитування працівників і менеджерів ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» щодо професійної поведінки та управлінських якостей**

Показник	Працівники (300 опитаних)	Менеджери (200 опитаних)
Професіоналізм	Середній бал: 4,2	Середній бал: 4,5
	Позитивних відповідей (4 або 5): 240	Позитивних відповідей (4 або 5): 180

Продовження таблиці 2.6

Ефективність вирішення конфліктів	Так: 234 (78%)	Так: 164 (82%)
Відкритість комунікації	Середній бал: 3,9	Середній бал: 4,1
	Позитивних відповідей (4 або 5): 210	Позитивних відповідей (4 або 5): 160
Підтримка та мотивація	Так: 225 (75%)	Так: 160 (80%)
Відповідальність у прийнятті рішень	Середній бал: 4,1	Середній бал: 4,4
	Позитивних відповідей (4 або 5): 225	Позитивних відповідей (4 або 5): 176
Лідерські якості	Часто	Завжди
Дотримання дрес-коду	Середній бал: 4,6	Середній бал: 4,8
	Позитивних відповідей (4 або 5): 270	Позитивних відповідей (4 або 5): 190
Етичність у спілкуванні	Так: 255 (85%)	Так: 180 (90%)

За результатами опитування можна зробити висновок, що імідж менеджерів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» загалом є позитивним серед працівників. Високі оцінки професіоналізму, відповідальності та лідерських якостей свідчать про наявність компетентного управлінського складу. Водночас рівень відкритості комунікації та підтримки дещо нижчий, що вказує на потенційні сфери для покращення.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» систематично впроваджує тренінги з лідерства, комунікацій, ділового етикету, а також дотримується корпоративного дрес-коду.

Крім того, реалізуються програми з формування корпоративної культури, які сприяють підвищенню рівня залученості та мотивації персоналу.

Аналіз ефективності заходів з формування іміджу менеджерів демонструє позитивний вплив на кадровий склад: рівень плинності кадрів є низьким (близько 8% за 2024 рік), а за результатами опитування більшість працівників відзначають високий рівень мотивації та задоволеності роботою.

На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що процес формування позитивного іміджу менеджерів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є ефективним. Це підтверджується зростанням позитивних оцінок за основними

характеристиками серед співробітників компанії, що свідчить про підвищення довіри та поваги до керівного складу. Одночасно спостерігається покращення рівня задоволеності клієнтів роботою менеджерів, що свідчить про їхню професійність та здатність якісно виконувати свої обов'язки.

У процесі оцінки з формування позитивного іміджу менеджерів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливу роль відіграє постійний розвиток професійних навичок та знань управлінців. Одним з ключових елементів цього процесу є запровадження програм професійного розвитку, які дозволяють підвищувати кваліфікацію менеджерів і забезпечувати їхній внесок у покращення корпоративного іміджу.

В наступному пункті буде розглянуто роль таких програм у розвитку позитивного іміджу менеджерів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2.3 Запровадження програм професійного розвитку для менеджерів як інструмент формування позитивного іміджу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку роздрібної торгівлі ефективне управління торговельною мережею передбачає не лише наявність чітко вибудованої організаційної структури, а й високий рівень кваліфікації управлінського персоналу. З огляду на зростаючі вимоги до компетентності керівників, особливо в умовах підвищеної конкуренції та непередбачуваних змін зовнішнього середовища, ключовим чинником успішності підприємства стає постійне вдосконалення професійних якостей управлінців. Саме тому ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» приділяє значну увагу підвищенню рівня підготовки керівників усіх ланок, запроваджуючи різноманітні програми розвитку людського капіталу.

На сьогодні компанія вже реалізує низку ініціатив, спрямованих на професійне зростання управлінського персоналу. Зокрема, ефективно функціонують такі внутрішні програми, як корпоративна навчальна платформа «Сільпо-онлайн», що забезпечує гнучкий доступ до навчальних матеріалів, а

також «Академія лідерства», орієнтована на розвиток стратегічного мислення, лідерських якостей і навичок ефективного управління.

Емпіричні дані, отримані в результаті внутрішнього опитування серед керівного складу підприємства у квітні 2024 року (кількість опитаних - 58 осіб), підтверджують позитивну динаміку впливу цих програм: 83% респондентів відзначили суттєве покращення своїх комунікативних навичок, 76% відмітили підвищення здатності до прийняття обґрунтованих управлінських рішень у складних і кризових ситуаціях, а 67% повідомили про зростання власної мотивації до професійної діяльності після проходження навчальних курсів [12].

Відобразимо дані опитування на (рис. 2.1).

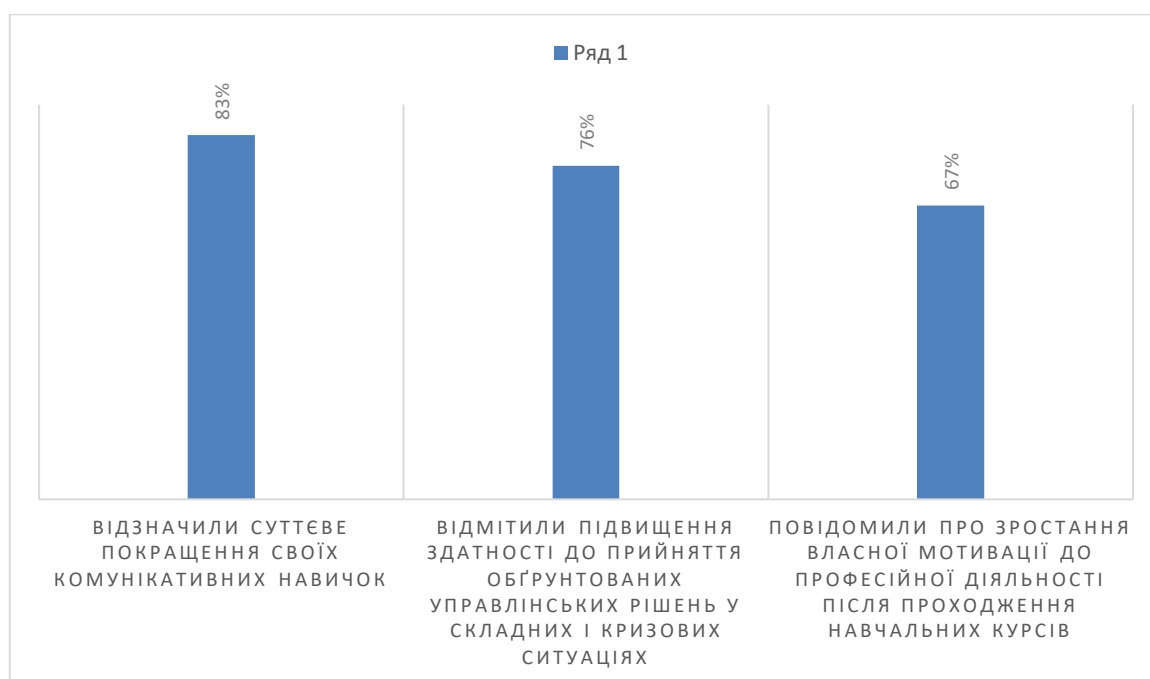


Рисунок 2.1 Результати внутрішнього опитування серед керівного складу підприємства

Разом із тим, аналіз сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами та розвитком компетенцій свідчить про необхідність подальшої еволюції підходів до навчання та підготовки управлінського персоналу. Зокрема, дедалі більшого значення набуває концепція компетентнісного менеджменту, яка передбачає цілісне формування та розвиток ключових управлінських компетенцій, необхідних для ефективного виконання функцій керівника в умовах постійних змін. Крім того, актуальними стають персоналізовані траєкторії

навчання, що враховують індивідуальний рівень знань, досвід, потреби й професійні цілі кожного працівника [1].

У зв'язку з цим пропонується розширити наявні програми професійного розвитку у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» шляхом впровадження інноваційного освітнього проєкту - «Цифрова платформа модульного розвитку управлінських компетенцій на основі персоналізованої траєкторії навчання». Така платформа має базуватись на принципах гнучкого навчання (*flexible learning*), передбачати адаптацію навчального контенту до потреб конкретного працівника, а також інтеграцію сучасних цифрових технологій, зокрема елементів штучного інтелекту для аналізу прогресу, побудови індивідуальних навчальних маршрутів і надання зворотного зв'язку в режимі реального часу.

На сьогодні подібні платформи активно розробляються та впроваджуються провідними компаніями у сфері корпоративного навчання. Існують як готові комерційні рішення, так і можливість розробки власної платформи з урахуванням специфіки підприємства.

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно провести детальний аналіз доступних платформ на ринку, таких як [наприклад: Dosebo, TalentLMS, Moodle (з доповненнями)] та оцінити їх функціональні можливості, інтеграцію з існуючими системами і вартість впровадження. Ціна ліцензії на користування подібними системами може варіюватися від кількох тисяч до десятків тисяч доларів на рік, залежно від масштабів та додаткових функцій.

У разі прийняття рішення розробляти власну платформу, орієнтовний термін впровадження становить від 6 до 12 місяців, що включає етапи проектування, розробки, тестування та навчання персоналу.

Для початку впровадження рекомендується провести пілотний проєкт на одному з підрозділів підприємства з подальшим масштабуванням. Це дозволить зібрати зворотний зв'язок, оптимізувати контент та налаштувати систему відповідно до потреб користувачів.

Основними перевагами запропонованого підходу є:

- підвищення ефективності навчального процесу;

- зменшення витрат часу на проходження нерелевантних модулів;
- покращення залученості працівників до процесу саморозвитку;
- посилення загальної адаптивності управлінської системи підприємства до викликів сучасного ринку.

Реалізація такого проєкту дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» закріпити свої позиції як інноваційної компанії, орієнтованої на довгострокове інвестування в людський капітал і стратегічний розвиток лідерського потенціалу.

З метою впровадження інноваційних підходів до розвитку управлінських кадрів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонується реалізація моделі модульної системи персоналізованого розвитку компетенцій, яка відповідає сучасним вимогам до корпоративного навчання та орієнтована на індивідуалізацію освітніх траєкторій. Основна ідея цієї моделі полягає у створенні гнучкої та динамічної системи, що дозволяє підвищувати управлінські навички кожного співробітника відповідно до його поточних професійних потреб, рівня підготовки та кар'єрних цілей.

У контексті впровадження зазначеної платформи доцільним є розроблення чіткої структури навчальних модулів, диференційованих за рівнем складності, напрямом компетенцій та етапами кар'єрного зростання. Такий підхід забезпечить не лише індивідуалізацію навчання, а й прозоре планування професійного розвитку менеджерів.

Запропонована система ґрунтується на використанні цифрових технологій, зокрема алгоритмів штучного інтелекту, які здійснюють діагностику наявного рівня компетентностей, автоматичне формування навчальних маршрутів, а також регулярне оцінювання прогресу учасників.

Модель передбачає поділ навчального контенту на окремі модулі за напрямками управлінських компетенцій:

- стратегічне планування;
- ефективна комунікація;
- управління командою;
- ризик-менеджмент;
- цифрова трансформація бізнесу, тощо.

Кожен модуль адаптується до потреб конкретного менеджера, що дозволяє досягати високої ефективності навчального процесу при мінімальних затратах часу.

Це сприяє формуванню системного бачення, розвитку гнучких (soft) та технічних (hard) навичок, підвищенню стійкості до стресових ситуацій і кризових умов. Додатковою перевагою є можливість масштабування моделі, інтеграції з існуючими корпоративними платформами та автоматизації внутрішньої аналітики щодо підготовки персоналу.

Основні елементи моделі модульного персоналізованого розвитку управлінських компетенцій представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні елементи моделі модульного персоналізованого розвитку
управлінських компетенцій**

Компонент	Зміст
Оцінка компетентностей	Первинне онлайн-тестування, кейс-аналіз, самооцінка за моделлю 360°
Модульна система навчання	12 модулів (по 2 тижні), кожен спрямований на одну управлінську навичку (напр. емоційний інтелект, кризове управління, ведення переговорів)
Адаптивне навчання	Навчальний маршрут підбирається залежно від результатів діагностики та KPI учасника
Цифрове портфоліо компетенцій	Формується електронне досьє з результатами, яке оновлюється щорічно
AI-коучинг	Персоналізовані поради за результатами тренінгів через чат-бота або мобільний застосунок

Для оцінки ефективності впровадження запропонованої моделі модульного персоналізованого розвитку управлінських компетенцій у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було проведено комплексне експертне моделювання [14,23]. Такий підхід дозволив не лише виявити сильні та слабкі сторони моделі, а й зіставити очікувані результати з найкращими практиками галузі, що підвищує ймовірність успішної імплементації інноваційних підходів у навчанні керівників.

За результатами моделювання визначено прогнозовані зміни ключових показників ефективності (KPI), що свідчать про значний потенціал моделі у

підвищенні продуктивності управлінського персоналу та оптимізації кадрової політики. Зокрема, очікується зростання індексу залученості управлінців (Employee Net Promoter Score, eNPS), що є важливим показником мотивації та лояльності співробітників. Після першого року впровадження моделі прогнозується підвищення цього показника з поточного рівня 58 до 69, а протягом трьох років – до 76, що свідчить про поліпшення клімату в колективі та зміцнення довіри до управлінських рішень.

Крім того, очікується зростання середньої ефективності виконання планів управлінцями, яка з 83% має збільшитись до 88% у короткостроковій перспективі та до 91% – у середньостроковій. Це свідчить про кращу організацію роботи та підвищення якості управлінських процесів завдяки систематичному розвитку компетенцій.

Важливою перевагою моделі є також зниження плинності менеджерів середньої ланки, що наразі складає 12%, і прогнозується зменшення до 9% через рік, а згодом – до 7%. Це дозволить зменшити втрати компанії через часту зміну кадрів та знизити витрати на зовнішній рекрутинг, які планується скоротити відповідно на 10% у перший рік і на 18% – протягом трьох років. Така економія ресурсів буде спрямована на подальший розвиток персоналу та підвищення конкурентоспроможності.

Підсумовуючи результати впровадження інноваційної моделі управління персоналом у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», можна відзначити очікувані позитивні зміни ключових показників ефективності (KPI). Так, індекс залученості управлінців (eNPS), який на поточний момент становить 58 балів, має зрости до 69 балів через рік після впровадження ініціатив, а протягом трьох років – досягти рівня 76. Середня ефективність виконання планових показників також демонструє тенденцію до зростання: з нинішніх 83% очікується підвищення до 88% через рік та до 91% у трирічній перспективі.

Окрім цього, передбачено зменшення плинності менеджерів середньої ланки: з поточного рівня 12% – до 9% через рік і до 7% протягом трьох років. Важливо також відзначити позитивну динаміку у сфері витрат на зовнішній

рекрутинг. Зокрема, очікується їхнє зменшення на 10% вже у перший рік після впровадження нової моделі, а через три роки – на 18%, що свідчить про зростання ефективності внутрішнього кадрового резерву та покращення системи адаптації персоналу. У сукупності ці показники демонструють значний потенціал ініціативи до покращення управлінської ефективності та оптимізації кадрової політики підприємства.

Для успішного впровадження моделі модульної системи персоналізованого розвитку управлінських компетенцій у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно дотримуватись низки практичних рекомендацій. Перш за все, важливо залучити фахівців у сфері HR-аналітики, які мають досвід роботи з цифровими системами оцінювання, для налаштування ефективного інструментарію діагностики та моніторингу управлінських навичок. Це дозволить точно визначати індивідуальні потреби кожного менеджера та формувати для них персоналізовані навчальні траєкторії.

Слід інтегрувати розроблену модель із існуючими платформами електронного навчання, зокрема в межах корпоративної системи «Сільпо-онлайн», що забезпечить зручний доступ до навчальних модулів і аналітичних інструментів. Така інтеграція сприятиме підвищенню залученості співробітників і полегшить контроль за їхнім прогресом.

Наступним кроком є проведення пілотного тестування моделі у трьох філіях компанії, де зафіксовано найвищий рівень плинності кадрів. Такий вибір дасть можливість оцінити реальну ефективність системи в умовах, що потребують найбільшого уваги до розвитку персоналу.

Після півроку роботи пілотного проекту необхідно здійснити комплексну оцінку результатів, яка включатиме аналіз ключових показників продуктивності управлінців, а також збір і врахування відгуків самих учасників навчання. Це дозволить визначити сильні сторони моделі, а також виявити аспекти, які потребують вдосконалення.

У разі позитивних результатів пілотного впровадження рекомендовано масштабувати модель на всі регіональні підрозділи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Такий

системний підхід до розвитку управлінських компетенцій сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності компанії та зміцненню її позицій на ринку.

Таким чином, запровадження системи персоналізованого управлінського розвитку на базі модульної платформи не лише відповідає сучасним трендам цифровізації й адаптивного навчання, а й дозволяє створити ефективний інструмент довгострокового формування управлінських кадрів. Це сприятиме зміцненню лояльності, формуванню сильного бренду роботодавця, оптимізації витрат на HR та посиленню загальної ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У другому розділі проведено детальний аналіз системи управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що дозволило виявити ключові особливості організаційної структури та управлінських процесів. Оцінка формування позитивного іміджу менеджерів показала значну роль їх професійних та комунікативних компетенцій у створенні довіри як серед працівників, так і керівництва. Запропоновані програми професійного розвитку спрямовані на підвищення управлінських навичок і мотивації менеджерів, що сприятиме покращенню їх іміджу та ефективності діяльності компанії загалом.

ВИСНОВКИ

Дослідження дає змогу сформулювати такі висновки, які базуються на проведеному аналізі та отриманих результатах.

1. Поняття іміджу в сучасному менеджменті трактується як багатокomпонентний феномен, що поєднує в собі особистісні, професійні, комунікативні, моральні та соціальні характеристики управлінця. Позитивний імідж менеджера – це не лише елемент зовнішнього враження, а ціннісний конструкт, що впливає на довіру до керівника, ефективність управлінських рішень, корпоративну згуртованість колективу та загальну репутацію організації. Встановлено, що цілеспрямоване формування іміджу забезпечує стабільність у внутрішньому середовищі компанії, підвищує мотивацію працівників та сприяє налагодженню ефективної комунікації з усіма стейкхолдерами.

2. Теоретичний аналіз дозволив систематизувати наукові підходи до класифікації іміджу менеджера. Виділено такі основні критерії: спосіб формування (стихійний, штучно створений), спрямованість (внутрішній та зовнішній імідж), функціональна складова (діловий, особистісний, соціальний), а також механізм впливу (раціональний, емоційний, ціннісний). Визначено, що сучасні умови вимагають від управлінців орієнтації на ціннісний імідж, який ґрунтується на етичних нормах, соціальній відповідальності та стабільності у прийнятті рішень. Актуальними тенденціями є цифровізація іміджу, розвиток емоційного інтелекту, зростання ролі етичного лідерства та посилення впливу соціальних мереж на сприйняття керівника.

3. Практична частина дослідження була присвячена вивченню управлінської системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – однієї з найбільших роздрібних мереж України. Встановлено, що система управління підприємством має чітку ієрархічну структуру, поєднує централізоване стратегічне планування з достатнім рівнем автономії на регіональному рівні. Суттєву увагу приділено розподілу управлінських функцій за стратегічним, тактичним, оперативним та виконавчим рівнями.

4. HR-система ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» заслуговує на позитивну оцінку. Компанія активно впроваджує сучасні методи рекрутингу, адаптації персоналу, системи навчання, оцінювання та мотивації. Власна навчальна онлайн-платформа, регулярні тренінги з лідерства, прозорі кар'єрні треки створюють умови для професійного зростання менеджерів, формуючи їхній позитивний імідж як всередині колективу, так і у зовнішньому середовищі. Зокрема, внутрішнє просування працівників до керівних посад підвищує рівень довіри до управлінців, а також зміцнює лояльність до компанії.

5. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виявив, що сильними сторонами компанії є висока ступінь цифровізації, розгалужена організаційна структура, ефективна кадрова політика та позитивна корпоративна репутація. До слабких сторін належать плинність кадрів серед лінійного персоналу, високе навантаження на працівників у пікові періоди, а також обмежена гнучкість регіональних підрозділів. У контексті іміджу менеджерів це означає потребу в більш ефективному комунікаційному менеджменті, підвищенні доступності керівників для підлеглих та розвитку емпатійного лідерства.

6. Фінансовий аналіз діяльності підприємства у 2022–2024 роках свідчить про поступове відновлення після кризових явищ, пов'язаних з повномасштабною війною та економічною нестабільністю. Компанії вдалося значно покращити фінансові результати: від збитків у 2022 році до прибутковості у 2024. Це, у свою чергу, посилило авторитет управлінської команди та сприяло підвищенню іміджу менеджерів як ефективних антикризових лідерів.

7. Проведене дослідження дозволило розробити практичні рекомендації щодо удосконалення іміджу менеджерів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Доцільно:

- впровадити механізми регулярного зворотного зв'язку між менеджерами та підлеглими для покращення комунікаційної культури;
- посилити етичний компонент управлінської діяльності через навчання, коучинг та розробку внутрішніх стандартів етики лідерства;

- розширити цифрову присутність менеджерів у внутрішніх корпоративних медіа та соціальних мережах з метою підвищення прозорості та відкритості;
- створити програму розвитку емоційного інтелекту для керівників середньої ланки;
- модернізувати візуальні елементи корпоративного стилю, які підсилюють асоціації з лідерством, відкритістю та сучасністю.

8. Таким чином, формування позитивного іміджу сучасного менеджера є важливим фактором ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах турбулентного ринку, жорсткої конкуренції та зростаючих очікувань з боку працівників і клієнтів. Досвід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє, що цілеспрямована іміджева політика сприяє підвищенню мотивації, зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури довіри й залученості, а також підвищенню стійкості компанії до зовнішніх викликів. Відтак, імідж менеджера є не лише елементом особистого професіоналізму, а й стратегічним активом сучасної організації.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. Kogan Page, 2020. – 760 p.
2. CIPD. Leadership and Culture. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/strategy/leadership/>
3. Fozzy Group. Fozzy Group та «Сільпо» – переможці премії HR-бренд Україна - 2023 (27.10.2023). Офіційний сайт Fozzy Group. URL: <https://fozzy.ua/ua/news/2022/fozzy-group-ta-s-lpo-peremozhits-prem-hr-brend-ukra-na-2023/>
4. Fozzy Group. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf>
5. Fozzy Group. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>
6. Fozzy Group. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/d071b360-be48-4298-bbdc-c3ce7b3c34c7.pdf>
7. Harvard Business Review. Building Your Company's Vision. URL: <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
8. HR-директор Сільпо: Штрафів у нас немає – є система преміювання. Асоціація ритейлерів України. URL: https://rau.ua/personalii/hr-direktor-silpo/?utm_source
9. Барна Н.В. Іміджологія: Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В.М. Бебика. К.: Університет «Україна», 2008. 217 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1776_66617386.pdf
10. Бержанір А.Л., Чирва Г.М. Методологія теоретичних досліджень корпоративної соціальної відповідальності. 2018. С. 1-10. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/10138/1/Metod_teor_dosl_KSV.pdf
11. Власова К.В. Корпоративна соціальна відповідальність – основа інноваційного розвитку підприємств АПК України. Економічний аналіз.

Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 247-251. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1620/6565656676>

12. Внутрішнє опитування керівного складу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Квітень 2024 року. Невидане джерело. 58 респондентів.

13. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/24758.pdf>

14. Дороніна М.С. Управлінські компетентності менеджера в системі професійного розвитку персоналу. // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2022. – №2. – С. 121–128.

15. Дячук В.П. Іміджологія. Соціокультурний вимір : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра К, 2017. 308 с. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3688/Diachuk_Imigologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

16. Звіт про управління в «СІЛЬПО-ФУД» URL: <https://static.silpo.ua/content/1fb29024-6972-4591-8a23-8078ed44c21e.pdf>

17. Костельман В. «Магазин має дарувати емоції»: інтерв'ю з CEO Fozzy Group Володимиром Костельманом. // Retailers.ua. – 2023. – URL: <https://retailers.ua>

18. Малахова Ю.А., Мироненко Л.А. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор конкурентної переваги підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2021. № 1 (102). С. 69-73. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/48>

19. Мінченко І.Л. Імідж сучасного лідера: соціально-психологічні аспекти. Одеса: ОНУ, 2019. – 200 с.

20. Орлов О. Соціальна відповідальність бізнесу як ключовий фактор розвитку компаній. 2020. С. 577-579. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17550/1/Orlov%20577-579.pdf>

21. Офіційний сайт «Сільпо» <https://silpo.ua/>

22. Повалій Т.Л., Бойко О.П., Котенко О.О. Іміджологія та брендинг у соціокультурній діяльності : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 257 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059509.pdf>
23. Психологія іміджу керівника. URL: https://stud.com.ua/123658/menedzhment/psihologiya_imidzhu_kerivnika
24. Савченко Л.В. Модульно-компетентнісний підхід до підготовки управлінських кадрів в Україні. // Публічне управління та адміністрування в Україні. – 2021. – №15. – С. 55–63.
25. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Kolot_Anatolii/Sotsialna_vidpovidalnist.pdf?PHPSESSID=0omahtath6eab5udjek2r7h4l2
26. Соціально-етичний маркетинг : монографія / Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова, К.В. Березовик та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 372 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/a277d9c2a7e918d53dfca11c0dd220c4.pdf>
27. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Основна інформація 40720198. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances?current_year=2024
28. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Аналітична довідка [Електронний ресурс] // YouControl. – Дані актуальні станом на 12.05.2025. – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/
29. Управління професійно-особистісним розвитком персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» в сучасних умовах господарювання. Репозиторій ОНТУ: Головна. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/items/4db62e90-2caa-496d-b4a1-cd82cbda1699>
30. Хавер В.. Лідерство у стилі EQ: емоційний інтелект в управлінні. Львів: Старого Лева, 2022. – 240 с.
31. Щербак Л.В.. Ділова комунікація в менеджменті. Тернопіль: Економічна думка, 2020. – 112 с.

32. Як мережа «Сільпо» планувала вихід в онлайн: за п'ять місяців запустили п'ять e-commerce проєктів // Retailers.ua – 2023. – 19 жовт. – URL: <https://ua-retail.com/2023/10/yak-merezha-silpo-planuvala-vixid-v-onlajn/>

ДОДАТКИ

Додаток А

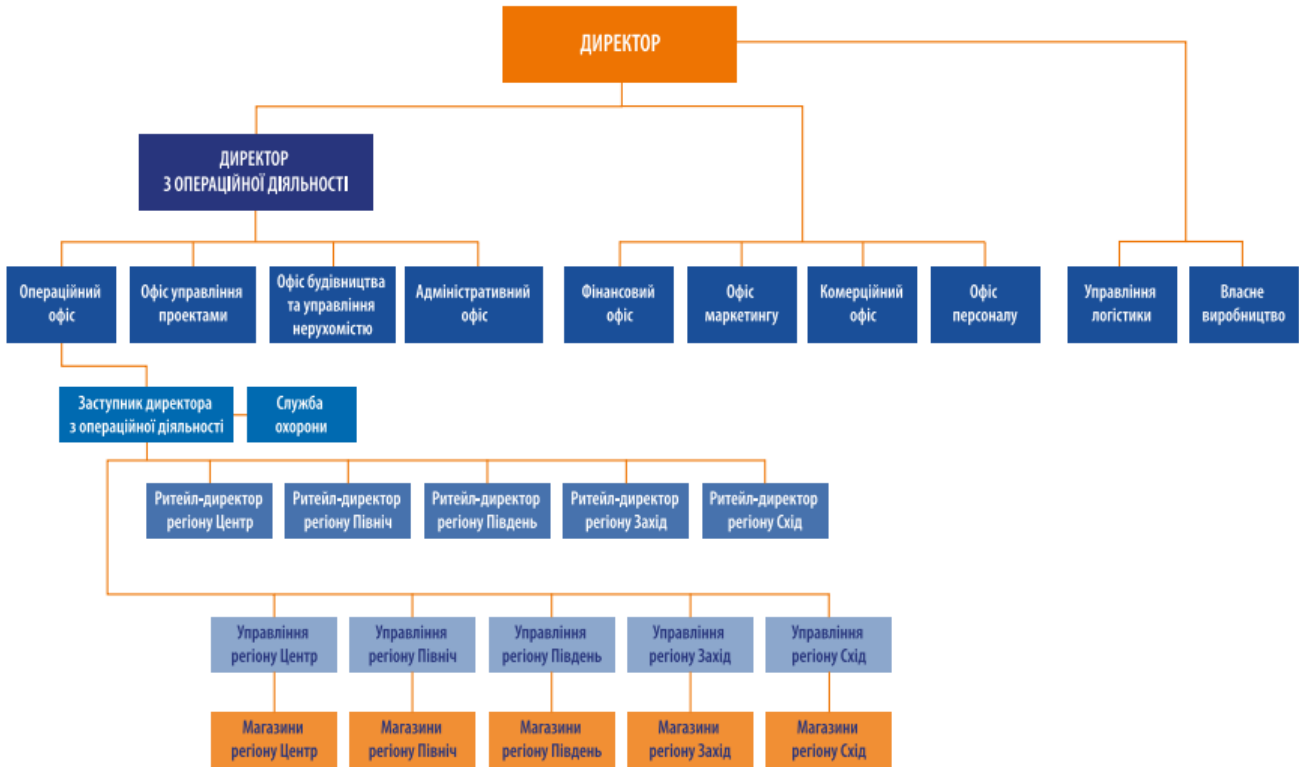


Рис. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Анкета для оцінки іміджу менеджерів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Будь ласка, оберіть відповідь, яка найбільше відповідає Вашій думці. Ваші відповіді допоможуть покращити якість управління в компанії.

1. Як ви оцінюєте професіоналізм менеджерів компанії?

(позначте одну відповідь)

- ☐ 1 – дуже низький
- ☐ 2 – низький
- ☐ 3 – середній
- ☐ 4 – високий
- ☐ 5 – дуже високий

2. Чи вважаєте ви, що менеджери ефективно вирішують конфлікти?

- ☐ Так
- ☐ Ні

3. Наскільки відкритою є комунікація менеджерів з працівниками?

(позначте одну відповідь)

- ☐ 1 – дуже закрита
- ☐ 2 – закрита
- ☐ 3 – середня
- ☐ 4 – відкрита
- ☐ 5 – дуже відкрита

4. Чи відчуваєте ви підтримку та мотивацію з боку менеджерів?

- ☐ Так
- ☐ Ні

5. Оцініть здатність менеджерів приймати відповідальні рішення.

(позначте одну відповідь)

- ☐ 1 – дуже низька

- ☐ 2 – низька
- ☐ 3 – середня
- ☐ 4 – висока
- ☐ 5 – дуже висока

6. Як часто менеджери демонструють лідерські якості?

- ☐ Завжди
- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

7. Як ви оцінюєте дотримання менеджерами корпоративного дрес-коду?

(позначте одну відповідь)

- ☐ 1 – дуже погано
- ☐ 2 – погано
- ☐ 3 – середньо
- ☐ 4 – добре
- ☐ 5 – дуже добре

8. Чи вважаєте ви, що менеджери дотримуються етичних норм у спілкуванні?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Дякуємо за ваші відповіді!