

№107-27/1
дод. 28.04.25б

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра "Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування"

КУРСОВА РОБОТА

на тему «Шляхи забезпечення ефективності роботи управлінського персоналу»

Студентки 2 курсу, МН-23-20 групи
Ілющенко Крістіна Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові)
К. Ілющенко
(підпис)

Курсова робота
захищена з оцінкою "80 (C) добре"

Дата захисту 14.05.2025р

Науковий керівник
Кузьменко Ольга Андріївна
(прізвище, ім'я та по батькові)
О. Кузьменко
(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Сутність, роль і значення управлінського персоналу в системі менеджменту	5
1.2. Основні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності	9
1.3. Фактори, що впливають на результативність роботи управлінських кадрів	15
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз кадрової структури	19
2.2. Оцінка ефективності управлінського персоналу та виявлення проблемних зон	23
2.3. Напрями удосконалення системи управління персоналом і підвищення результативності діяльності керівників	29
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, технологічних трансформацій і високої конкуренції ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від професіоналізму, компетентності та результативності управлінського персоналу. Саме керівники різних рівнів забезпечують реалізацію стратегічних рішень, координують діяльність колективу та формують організаційну культуру, що безпосередньо впливає на загальні показники роботи підприємства. Проте на практиці нерідко спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатньою кваліфікацією менеджерів, неефективним використанням робочого часу, низьким рівнем мотивації та неадаптованістю до змін. У зв'язку з цим зростає потреба у виявленні та впровадженні шляхів підвищення ефективності роботи управлінського персоналу, що й зумовлює актуальність обраної теми курсової роботи.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та практично проаналізувати фактори, що впливають на ефективність управлінської праці, а також розробити пропозиції щодо вдосконалення організації роботи управлінського персоналу для підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність, роль і значення управлінського персоналу в системі менеджменту;
2. Розглянути основні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності;
3. Дослідити фактори, що впливають на результативність роботи управлінських кадрів;
4. Визначити загальну характеристику підприємства та аналіз кадрової структури;
5. Провести оцінку ефективності управлінського персоналу та виявлення проблемних зон;
6. Розглянути напрями удосконалення системи управління персоналом і

підвищення результативності діяльності керівників.

Об'єкт дослідження - система управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження - процеси організації, мотивації та контролю діяльності управлінського персоналу, а також методи оцінки та підвищення ефективності його роботи.

Методи дослідження, використані в роботі, включають загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція), економіко-статистичні методи (аналіз динаміки, порівняльний аналіз), графічне відображення результатів, а також методи соціологічного дослідження (анкетування, експертне опитування) для виявлення рівня задоволеності управлінців умовами праці та чинників їх мотивації.

Структура роботи складається з вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, роль і значення управлінського персоналу в системі менеджменту

Управлінський персонал є ключовою ланкою в структурі будь-якої організації, адже саме від якості управління залежить ефективність використання ресурсів, реалізація стратегічних цілей та адаптація підприємства до змінного зовнішнього середовища. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільного економічного середовища управлінці стають не лише адміністраторами, а й лідерами змін, які забезпечують конкурентоспроможність організації.

Сутність управлінського персоналу полягає в його здатності реалізовувати функції менеджменту - планування, організування, мотивації, контролю та прийняття управлінських рішень [2, с. 342]. На відміну від операційних працівників, управлінці не лише виконують конкретні завдання, а й формують бачення розвитку підприємства, визначають напрями його діяльності, координують дії всіх структурних підрозділів. У цьому контексті управлінський персонал виступає носієм управлінської компетентності, яка включає як професійні знання, так і лідерські, аналітичні, комунікативні здібності.

Сказане дозволяє глибше зрозуміти роль управлінського персоналу як ключового чинника функціонування організації. Його багатогранна діяльність охоплює не лише організаційні процеси, а й стратегічне бачення, що визначає напрям розвитку підприємства. Для систематизації різних підходів до трактування цього поняття доцільно звернутися до узагальненої таблиці, яка відображає основні аспекти характеристики терміна «управлінський персонал».

Таблиця 1.1

Характеристика терміну «управлінський персонал»

Автор	Характеристика
О.К. Байрачна [2]	це категорія працівників підприємства, основним завданням яких є організація, координація, контроль і регулювання діяльності колективу з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації
В.А. Герасимчук [14]	Управлінський персонал включає керівників усіх рівнів, які здійснюють управлінські функції, приймають рішення та відповідають за ефективне використання ресурсів, людського потенціалу та досягнення результатів у межах своєї компетенції
Л.С. Громко [17]	це група фахівців, які формують управлінське середовище підприємства, розробляють стратегії розвитку, впроваджують управлінські рішення і забезпечують взаємодію між структурними підрозділами
М.А. Денисенко [23]	це суб'єкти управлінської праці, які здійснюють планування, організацію, мотивацію та контроль, використовуючи професійні знання й управлінські навички для забезпечення ефективного функціонування підприємства
С.Б. Довбня, О.О. Письменна [26]	охоплює працівників, чия діяльність пов'язана не з виконанням безпосередніх виробничих операцій, а з керівництвом і координацією цих процесів на основі прийняття управлінських рішень, аналізу даних і стратегічного мислення

Таким чином, аналіз різних підходів до визначення терміна «управлінський персонал» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про його зміст. Управлінський персонал – це не лише формальна група керівників, а комплексна категорія працівників, які здійснюють управлінські функції на всіх рівнях і забезпечують ефективне функціонування підприємства. Їхня діяльність охоплює стратегічне планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію роботи колективу. Вони відповідають за раціональне використання ресурсів, досягнення цілей організації та формування управлінського середовища. Спільною рисою всіх трактувань є акцент на аналітичній, регулятивній та комунікативній ролі цих фахівців у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Роль управлінського персоналу проявляється в його здатності впливати на ефективність організаційних процесів. Саме менеджери відповідають за формування організаційної структури, кадрову політику, розробку стратегій розвитку, запровадження інноваційних рішень та управління ризиками. Крім того, вони відіграють провідну роль у формуванні корпоративної культури, мотивації персоналу та створенні сприятливого робочого середовища. Таким чином, управлінський персонал є каталізатором позитивних змін та рушієм зростання організації [27, с. 195].

Значення управлінського персоналу в системі менеджменту зростає в умовах підвищеної конкуренції та зростання складності бізнес-процесів. Ефективні управлінці здатні не лише забезпечити стабільність функціонування підприємства, а й трансформувати його модель управління відповідно до вимог часу. Особливої актуальності набуває розвиток емоційного інтелекту, здатності до стратегічного мислення та управління змінами. Управлінський персонал формує зв'язок між стратегічним рівнем управління і щоденною операційною діяльністю, забезпечуючи досягнення поставлених цілей та довгострокову стійкість організації.



Рис. 1.1 Категорії управлінського персоналу та їхні функції в системі менеджменту

Джерело: [2]

Рисунок 1.1 ілюструє розподіл управлінського персоналу за трьома рівнями - вищим, середнім і нижчим - відповідно до характеру їхніх функцій у системі менеджменту. Вищий рівень менеджменту зосереджується на стратегічному плануванні, прийнятті ключових рішень і представництві інтересів організації. Середній рівень виконує функції координації, організації роботи підрозділів і контролю за виконанням завдань. Нижчий рівень менеджменту відповідає за щоденне оперативне управління та контроль за діяльністю виконавців. Такий розподіл забезпечує чітку ієрархію управлінських обов'язків і дозволяє ефективно

реалізовувати функції менеджменту на всіх рівнях організаційної структури [2, с. 342].

У логічному продовженні аналізу структурного поділу управлінців доцільно розглянути ключові ролі, які вони виконують у процесі управління організацією. Це подано на рисунку 1.2, який деталізує функціональні напрями діяльності менеджерів відповідно до їхньої ролі у формуванні ефективного управлінського середовища.

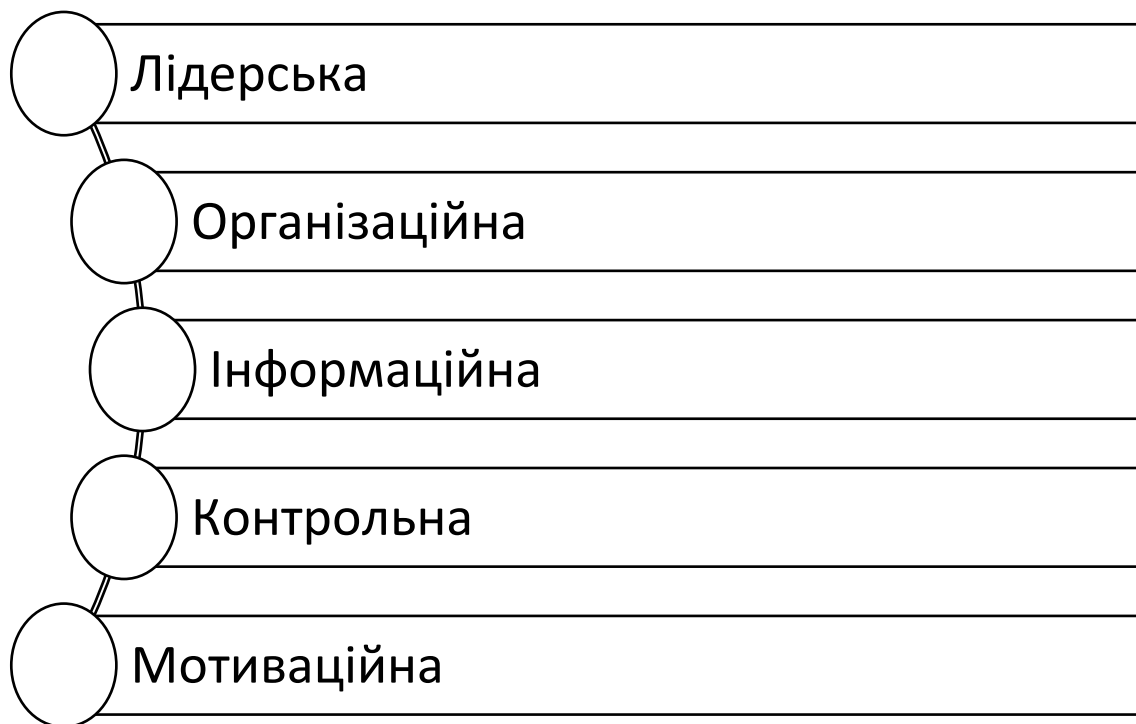


Рис. 1.2 Ключові ролі управлінського персоналу в організації

Джерело: [9]

Рисунок 1.2 демонструє ключові ролі, які виконує управлінський персонал у процесі забезпечення ефективного функціонування організації. Лідерська роль передбачає здатність керівника надихати колектив, формувати бачення та спрямовувати команду до досягнення стратегічних цілей. Організаційна роль полягає в раціональному розподілі ресурсів і завдань, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів. Інформаційна роль охоплює збір, аналіз і передачу інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Контрольна роль пов'язана з моніторингом виконання поставлених завдань і коригуванням відхилень. Мотиваційна роль спрямована на створення умов, які стимулюють працівників до

високої продуктивності та ініціативності. Сукупність цих ролей формує комплексну систему управлінської діяльності, орієнтовану на досягнення стабільного розвитку організації [9, с. 104].

Отже, управлінський персонал виступає центральною ланкою, що забезпечує взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами підприємства та практичним їх втіленням на всіх рівнях управління. Його значущість виявляється у здатності впливати на ефективність організаційної структури, мотиваційного середовища, інноваційних процесів і кадрової політики. З огляду на виклики сучасного ринку, управлінці перетворюються на лідерів змін, які мають не лише фахові знання, а й розвинені компетенції у сфері комунікації, аналізу, стратегічного мислення та адаптації до нестабільного середовища. Комплексний аналіз сутності, функцій, рівнів і ролей управлінського персоналу дозволяє зробити висновок, що саме він формує основу управлінського потенціалу організації, визначає її динаміку розвитку та здатність до стійкого функціонування в умовах зростаючої конкуренції.

1.2. Основні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності

Оцінка ефективності управлінської діяльності є ключовим елементом сучасної системи менеджменту, оскільки вона забезпечує зворотний зв'язок щодо досягнення організаційних цілей та дозволяє коригувати управлінські дії відповідно до внутрішніх і зовнішніх змін. В умовах зростаючої складності управлінського середовища, наявність чітко окресленої системи оцінювання ефективності управління є не лише бажаною, а необхідною для забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Існує кілька підходів до оцінки ефективності управлінської діяльності, кожен з яких має власну методологічну базу та практичну доцільність.

Системний підхід трактує організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісну динамічну систему. У межах цього підходу ефективність управління визначається здатністю організаційної системи

адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати внутрішню рівновагу та досягати поставлених завдань. Цей підхід є комплексним і дозволяє аналізувати не лише кінцеві результати, а й процеси, які призвели до них. Таким чином, системний аналіз ефективності управління дає змогу виявити глибинні проблеми та сформулювати основу для цілеспрямованих змін.

Процесний підхід зосереджується на дослідженні функціонування управлінських процесів. Організація в цьому контексті розглядається як сукупність логічно взаємопов'язаних процедур управління - від планування до контролю. Особливістю цього підходу є увага до якості взаємодії між окремими процесами та їхнього впливу на досягнення цілей. У разі виявлення слабких місць в управлінських процесах, керівництво має змогу оперативно вжити коригувальних заходів, що сприяє підвищенню загальної ефективності управління [5, с. 67].

Цільовий підхід є одним із найпоширеніших в оцінці ефективності управлінської діяльності. Його основна ідея полягає в зіставленні фактичних результатів із запланованими стратегічними або операційними цілями. Такий підхід особливо актуальний у стратегічному управлінні, де важливо забезпечити відповідність дій організації її місії, баченню та зовнішнім умовам функціонування. Цільовий підхід дозволяє оцінити ступінь реалізації стратегії підприємства та визначити рівень ефективності управлінських рішень.

Ситуаційний підхід орієнтується на врахування конкретних умов, у яких приймаються управлінські рішення. Він визнає, що єдино правильною моделлю управління не існує, і кожне рішення має бути адаптоване до контексту — внутрішніх ресурсів, зовнішнього середовища, організаційної культури. Такий підхід надає гнучкість системі оцінювання, що є важливою перевагою в умовах змінної ринкової ситуації або кризових явищ.

Функціональний підхід ґрунтується на оцінці реалізації основних управлінських функцій: планування, організування, мотивації, контролю. Ефективність у цьому контексті розглядається через якість та результативність виконання кожної функції. Цей підхід дозволяє деталізовано аналізувати управлінську діяльність і точно виявляти ті її компоненти, які потребують

вдосконалення.

Сучасним і комплексним інструментом оцінки управлінської діяльності є балансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), яка поєднує різні підходи та враховує як фінансові, так і нефінансові критерії. BSC дозволяє оцінювати управління в чотирьох вимірах: фінансовому, клієнтському, внутрішніх процесів, а також навчання і розвитку. Завдяки цьому досягається баланс між поточними результатами та довгостроковим розвитком, що робить цей підхід надзвичайно ефективним у динамічному управлінському середовищі [14, с. 88].

Особливістю оцінювання управлінського персоналу є те, що результати їх праці не завжди мають однозначне кількісне вираження. Ефективність роботи менеджера часто проявляється опосередковано – через поліпшення функціонування окремих підрозділів, зміцнення внутрішньої координації, покращення комунікаційних потоків, зростання лояльності працівників та підвищення організаційної адаптивності. У цьому контексті предметом оцінки можуть бути як особисті якості керівника (лідерські навички, емоційний інтелект, здатність до прийняття рішень), так і результативність його управлінських функцій.

Критерії оцінювання ефективності управління умовно поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних відносяться показники, які безпосередньо відображають досягнення поставлених цілей: прибуток підприємства, обсяг реалізації продукції, продуктивність праці, витрати на одиницю продукції, ринкова частка тощо. Суб'єктивні критерії включають оцінку з боку вищого керівництва, колег і підлеглих, а також ступінь задоволеності працівників діяльністю керівника та рівнем організаційної взаємодії. Саме поєднання обох підходів дозволяє сформулювати цілісну картину управлінської результативності [21, с. 11].

Сучасна практика вимагає активного використання кількісних критеріїв оцінки ефективності управління. До них висуваються жорсткі вимоги щодо точності, надійності, вичерпності та придатності до аналізу. Водночас ці критерії мають забезпечувати можливість перекладу якісних характеристик у вимірювані параметри – наприклад, оцінка командної взаємодії може бути представлена через індекс лояльності персоналу або рівень плинності кадрів у підрозділі, яким керує менеджер.

Важливо також дотримуватись низки принципів, що дозволяють коректно оцінити ефективність управлінської діяльності (рис. 1.3).

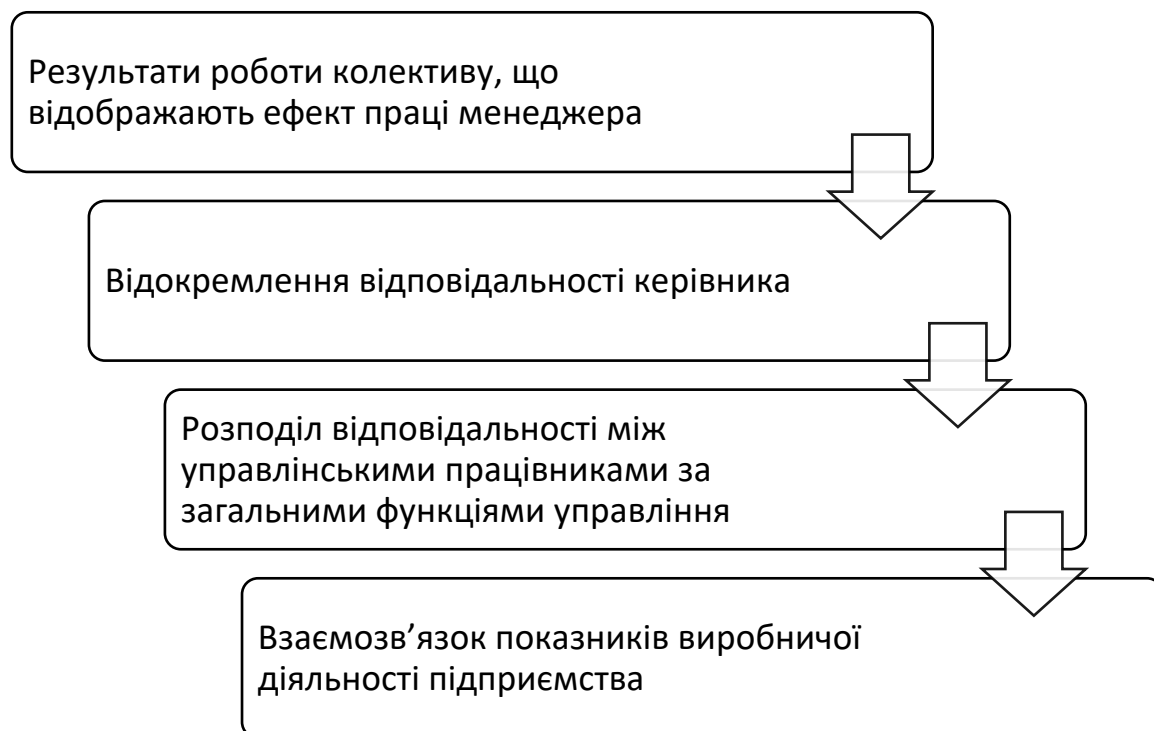


Рис. 1.3 Принципи оцінки ефективності управлінської діяльності

Джерело: [3]

Насамперед, результати роботи колективу слугують ключовим індикатором ефективності управлінської праці, оскільки саме керівники визначають пріоритети, спрямовують ресурси та формують умови для досягнення цілей.

Виокремлення зони відповідальності керівника, що є передумовою для індивідуалізації оцінки його внеску в загальні результати. У сучасних умовах це набуває особливої актуальності, з огляду на необхідність виявлення управлінських резервів та усунення неефективних управлінських рішень.

Розподіл відповідальності між управлінськими працівниками за загальними функціями управління (планування, організація, мотивація, контроль, координація тощо) дозволяє деталізувати оцінювання та виявити сильні й слабкі сторони в управлінській структурі підприємства. Це сприяє формуванню системи адресного підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетенцій.

Завершальним елементом є встановлення взаємозв'язку між показниками виробничої діяльності та управлінською ефективністю, що дозволяє зробити

обґрунтовані висновки про результативність конкретних управлінських дій. Такий підхід формує основу для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та підвищення цінності людського капіталу в системі управління [1, с. 22].

У цьому контексті особливого значення набуває вибір методів оцінки управлінського персоналу, які дозволяють здійснити системне, об'єктивне й багатовимірне оцінювання управлінських компетенцій, ефективності рішень та загального впливу менеджменту на організаційні результати.

Таблиця 1.2

Характеристика методів оцінки управлінського персоналу підприємства

Метод оцінки	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Атестація персоналу	Періодична оцінка професійної компетентності та результативності діяльності	Системність, офіційний характер, можливість виявлення резервів кадрів	Формальність, ризик суб'єктивізму
Метод «360 градусів»	Оцінювання керівника з боку підлеглих, колег, вищого керівництва та самооцінка	Комплексність, розвиток рефлексії та комунікації	Витратність часу, ризик необ'єктивних оцінок
КРІ (ключові показники ефективності)	Визначення рівня досягнення керівником конкретних кількісних цілей	Чіткість критеріїв, орієнтація на результат	Може ігнорувати якісні аспекти роботи
Оцінка за компетенціями	Визначення рівня розвитку професійних, управлінських і соціальних компетенцій	Орієнтація на розвиток, адаптація до стандартів професійної діяльності	Складність побудови моделі компетенцій
Метод оцінки за результатами діяльності	Аналіз конкретних досягнень і показників управлінської роботи	Прямий зв'язок з продуктивністю	Не враховує зовнішні фактори та командну роботу
Центри оцінювання (Assessment center)	Комплекс тестів, вправ, інтерв'ю для діагностики управлінських здібностей	Висока точність, прогнозування потенціалу	Висока вартість, потреба у кваліфікованих оцінювачах
Експертна оцінка	Оцінювання діяльності керівника групою експертів або вищим керівництвом	Досвідчений підхід, зручність	Суб'єктивізм, можливість упередженості

Джерело: [8]

Аналіз методів оцінки управлінського персоналу підприємства свідчить про доцільність їхнього поєднання для досягнення об'єктивних і комплексних результатів. Жоден окремий метод не здатен повною мірою охопити всі аспекти

управлінської діяльності, оскільки вона включає як кількісні результати, так і якісні характеристики, що вимагають різних підходів до оцінювання. Атестація забезпечує нормативну основу для оцінки компетентності, однак за відсутності гнучких інструментів може зводитись до формального звітування. Метод «360 градусів» є ефективним засобом зворотного зв'язку, що стимулює розвиток лідерських та комунікативних якостей, але потребує правильної організації, щоб уникнути викривлень через емоційні оцінки.

Методологія КРІ дозволяє прив'язати оцінку до стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи прозорість і контрольованість управлінських результатів, проте може не враховувати командну динаміку, інноваційність рішень та соціальні аспекти управління. Оцінка за компетенціями поглиблює розуміння професійного потенціалу та спрямована на розвиток персоналу, однак потребує наявності чітко розроблених стандартів і ресурсів для реалізації. Методи, орієнтовані на аналіз досягнень, дозволяють співвіднести дії керівника з кінцевими результатами, але не завжди враховують вплив зовнішніх факторів, що можуть спотворювати оцінку [8, с. 33].

Центри оцінювання, незважаючи на високу вартість, є ефективним способом виявлення управлінських здібностей у процесі практичних завдань, що наближені до реальних управлінських ситуацій. У свою чергу, експертна оцінка базується на досвіді й глибокому розумінні специфіки діяльності, однак потребує незалежності суджень і дотримання об'єктивності.

Вибір методів оцінювання повинен здійснюватися з урахуванням стратегії підприємства, рівня розвитку HR-систем, бюджету на оцінювання та цілей управління персоналом. Досягнення високої ефективності управлінської діяльності можливе лише за умови впровадження системи оцінки, яка поєднує кількісні показники, поведінкові індикатори, потенціал до розвитку та соціальні компетенції. Такий підхід сприятиме не лише контролю, а й формуванню кадрового резерву, посиленню корпоративної культури та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Отже, ефективна оцінка управлінського персоналу є не просто засобом

контролю, а стратегічним інструментом формування сталого розвитку підприємства. Її результатом виступає не лише ідентифікація слабких місць у діяльності менеджерів, а й виявлення точок зростання, управлінського потенціалу та напрямів професійного вдосконалення. Поєднання об'єктивних та суб'єктивних критеріїв оцінки, застосування комбінованих методик - від KPI до центрів оцінювання - дає змогу сформувати багатовимірну картину управлінської ефективності, адаптовану до специфіки організаційного середовища. Упровадження такої системи не лише підвищує якість прийняття управлінських рішень, а й створює передумови для розвитку кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

1.3. Фактори, що впливають на результативність роботи управлінських кадрів

Результативність управлінських кадрів є одним із ключових чинників ефективності функціонування будь-якого підприємства чи організації. Саме від якості рішень, прийнятих управлінцями, залежить стратегічна орієнтація, ефективність використання ресурсів, рівень мотивації працівників і здатність підприємства адаптуватися до змінного зовнішнього середовища. Вплив на результативність управлінської праці мають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які формують організаційний, соціально-економічний і психологічний контекст управління.

З огляду на важливість управлінських рішень у загальній системі функціонування підприємства, доцільним є виокремлення ключових детермінант, які формують середовище діяльності керівників. Насамперед варто звернути увагу на зовнішні умови, що перебувають поза безпосереднім контролем підприємства, проте значною мірою визначають рамки управлінських дій. До таких чинників належать макроекономічні та соціально-правові обставини, які створюють передумови або обмеження для реалізації управлінських функцій. Їхню класифікацію наведено в

таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори макрорівня, що впливають на результативність управлінських кадрів

Фактор	Суть впливу
Економічна політика держави	Визначає інвестиційний клімат, рівень конкуренції, податкове навантаження
Трудове законодавство	Регулює права, обов'язки та відповідальність управлінців
Стан ринку праці	Впливає на доступність кваліфікованих кадрів
Освітня політика	Формує рівень підготовки майбутніх управлінців

Джерело: [15]

Фактори макрорівня відіграють визначальну роль у формуванні зовнішнього середовища, в якому функціонує управлінський персонал. Економічна політика держави задає загальні умови для розвитку бізнесу та визначає рівень стабільності й передбачуваності економіки. Трудове законодавство формує правове підґрунтя для регулювання трудових відносин, забезпечуючи баланс між інтересами роботодавця й управлінців. Стан ринку праці впливає на можливості підприємств залучати й утримувати висококваліфікованих керівників, тоді як освітня політика визначає якість та актуальність професійної підготовки нових кадрів. Сукупна дія цих факторів або створює сприятливі умови для розвитку управлінських компетенцій, або, навпаки, ускладнює процес досягнення результативності в управлінській діяльності [15].

Однак не лише зовнішні обставини визначають результативність управлінської діяльності. Важливу роль відіграють також внутрішні чинники, притаманні конкретному підприємству. Фактори мікрорівня безпосередньо формують умови, в яких працюють керівники, впливаючи на їхню здатність реалізовувати управлінські функції ефективно та узгоджено зі стратегією організації. У таблиці 1.4 наведено ключові елементи мікросередовища, що зумовлюють якість управління на практиці.

Таблиця 1.4

Фактори мікрорівня, що визначають ефективність роботи керівників

Фактор	Суть впливу
Організаційна структура підприємства	Впливає на розподіл повноважень і відповідальності
Корпоративна культура	Формує стиль керівництва та відношення до інновацій
Наявність мотиваційної системи	Стимулює досягнення стратегічних цілей
Якість комунікаційних процесів	Забезпечує оперативний обмін інформацією

Джерело: [6]

Фактори мікрорівня безпосередньо впливають на щоденну управлінську діяльність і формують внутрішнє середовище підприємства, в якому реалізуються управлінські функції. Раціонально вибудована організаційна структура сприяє чіткому розподілу повноважень, підвищуючи керованість і відповідальність. Корпоративна культура визначає стиль взаємодії в колективі, рівень довіри, готовність до змін та впровадження інновацій. Наявність ефективної мотиваційної системи орієнтує керівників на досягнення довгострокових результатів, підтримуючи їхню активність та ініціативність. Водночас якість комунікаційних процесів впливає на оперативність прийняття рішень, узгодженість дій та загальну ефективність управління. У сукупності ці чинники створюють основу для високої результативності управлінського персоналу на рівні окремої організації [6, с. 82].

Поряд із зовнішніми та внутрішньоорганізаційними чинниками, істотний вплив на результативність управлінської діяльності справляють і особистісні характеристики самих управлінців. Їхні професійні та психологічні якості визначають здатність ефективно виконувати управлінські функції, приймати стратегічні рішення та мобілізувати ресурси підприємства. У таблиці 1.5 представлено ключові особистісні фактори, що безпосередньо впливають на рівень управлінської ефективності.

Таблиця 1.5

Особистісні фактори, що впливають на результативність управління

Фактор	Характеристика
Професійна компетентність	Знання, навички та досвід у сфері управління
Лідерські якості	Здатність вести за собою, мотивувати команду
Емоційний інтелект	Уміння розпізнавати та регулювати емоції
Здатність до навчання і адаптації	Готовність до змін і самовдосконалення

Джерело: [12]

Особистісні фактори відіграють ключову роль у забезпеченні результативності управлінської діяльності, оскільки саме вони формують індивідуальний стиль керівництва та здатність ефективно взаємодіяти з командою. Високий рівень професійної компетентності забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, заснованих на знаннях і практичному досвіді. Лідерські якості дозволяють не лише організовувати роботу, а й надихати співробітників на досягнення спільної мети. Емоційний інтелект є визначальним для побудови довірчих відносин, врегулювання конфліктів і підтримання позитивного мікроклімату в колективі. Здатність до навчання й адаптації забезпечує гнучкість управлінця в умовах динамічного середовища та сприяє його професійному зростанню. У сукупності ці риси створюють підґрунтя для стабільного підвищення ефективності управлінської праці [12, с. 78].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що результативність управлінських кадрів формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників – макроекономічних, внутрішньоорганізаційних та особистісних. Зовнішнє середовище створює стратегічні рамки управлінської діяльності, внутрішнє – забезпечує необхідні умови для реалізації управлінських функцій, а особистісні характеристики керівника визначають його здатність ефективно діяти в наявних умовах. Висока результативність управлінців досягається за умови гармонійної взаємодії цих елементів, що дозволяє адаптувати управлінську діяльність до викликів сучасного ринку, посилити конкурентні позиції підприємства й забезпечити його сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз кадрової структури

У контексті післякризової перебудови України особливе значення набувають підприємства, що поєднують економічну ефективність з екологічною відповідальністю. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нео-Еко Україна», зареєстроване 5 грудня 2022 року (код ЄДРПОУ 45117660), виступає прикладом сучасного підприємства, яке впроваджує інноваційні підходи до будівельної діяльності через призму циркулярної економіки.

Основний вид діяльності компанії – організація будівництва будівель (КВЕД 41.10), що охоплює широкий спектр проектів у сфері нерухомості, інфраструктури та реконструкції. Разом з тим, підприємство активно розвиває суміжні напрями, зокрема: виробництво вогнетривких виробів (23.20), цементу (23.51) та готових бетонних розчинів (23.63). Така диверсифікація забезпечує гнучкість, незалежність від зовнішніх постачальників і дозволяє впроваджувати комплексні рішення у сфері будівництва.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нео-Еко Україна» за 2022-2024 рр., млн.грн.

Показник	Роки			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	664,7	677,9	745,6	80,9	12,1
Собівартість реалізованої продукції	434,7	466,1	504,6	69,9	16,1
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	284,0	276,0	270,0	-14,0	-4,9
Адміністративні витрати	21,6	22,7	27,5	5,9	27,6
Витрати на збут	66,5	76,4	88,2	21,7	32,7
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	577,9	594,4	689,4	111,4	19,2
Валовий прибуток від реалізації	230,0	211,7	240,9	10,9	4,7

продукції					
-----------	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.1

Прибуток від операційної діяльності	105,7	109,6	85,7	-20,1	-18,9
Чистий прибуток	81,4	84,3	58,9	-22,5	-27,6
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн	0,8	0,8	0,9	0,05	6,3
Рентабельність діяльності (продаж), %	12,2	12,4	7,9	-4,3	-35,4
Рентабельність продукції, %	18,7	18,1	11,6	-7,1	-37,6

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нео-Еко Україна» за 2022–2024 рр. свідчить про суперечливу динаміку результатів господарської діяльності підприємства. Попри зростання чистого доходу від реалізації продукції на 12,1 % (на 80,9 млн грн), відбулося суттєве збільшення загальних витрат на виробництво та збут - на 19,2 %, що склало додаткові 111,4 млн грн. Це призвело до зниження прибутковості: чистий прибуток скоротився на 27,6 %, а рентабельність продукції - з 18,7 % до 11,6 %. Витрати на 1 грн виручки зросли до 0,9 грн, що свідчить про погіршення витратної ефективності.

Водночас валовий прибуток незначно зріс (на 4,7 %), однак прибуток від операційної діяльності зменшився на 18,9 %, що вказує на зростання адміністративних і збутових витрат (відповідно на 27,6 % і 32,7 %). Зменшення середньоспискової чисельності персоналу на 4,9 % свідчить про оптимізацію кадрової структури, але вона не компенсувала зростання витрат.

Загалом динаміка показників засвідчує, що підприємство зберігає обсяги реалізації, проте стикається з викликами, пов'язаними зі зростанням витрат та зниженням фінансової результативності. Це потребує перегляду внутрішньої політики управління витратами та підвищення операційної ефективності.

Таблиця 2.2

Аналіз ділової активності ТОВ «Нео-Еко Україна» за 2022-2024 рр., %

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	Абсолютне відхилення, +/-
Показник швидкості (частоти) обігу активів	1,60	1,36	1,30	-0,29

Показник швидкості розрахунків із кредиторами	16,30	17,99	15,18	-1,12
---	-------	-------	-------	-------

Продовження таблиці 2.2

Показник швидкості повернення дебіторських сум	10,41	9,99	19,60	9,19
Середній період повернення дебіторської заборгованості, дні	35,04	36,52	18,61	-16,43
Середній період розрахунків за кредиторськими зобов'язаннями, дні	22,38	20,28	24,04	1,65
Показник швидкості обігу власного капіталу	1,83	1,51	1,47	-0,36

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Нео-Еко Україна» за 2022–2024 рр. вказує на певне зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Зокрема, темп обігу активів зменшився з 1,60 до 1,30, що свідчить про уповільнення оборотності загального капіталу. Подібну тенденцію демонструє й показник обігу власного капіталу, який знизився на 0,36 пункту. Натомість значне покращення зафіксовано у швидкості повернення дебіторської заборгованості - показник зріс до 19,6, що зумовило зменшення середнього періоду її погашення на 16,43 дня. Разом з тим, зросла тривалість розрахунків за кредиторськими зобов'язаннями, що може свідчити про послаблення платіжної дисципліни або перенесення частини зобов'язань на пізніші періоди. У сукупності ці зміни вказують на необхідність підвищення ефективності управління оборотним капіталом і посилення контролю за платоспроможністю.

Таблиця 2.3

Структура персоналу підприємства

Категорія зайнятих	2022р.		2023р.		2024р.		Темп росту, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023-2022	2024-2023
Персонал, усього	284	100,0	276	100,0	270	100,0	-2,82	-2,17
Виробничий персонал	199	70,0	193	70,0	189	70,0	-3,02	-2,07
Офісний персонал	85	30,0	83	30,0	81	30,0	-2,35	-2,41
В т. ч.:	28	10,0	28	10,0	27	10,0	0,0	-3,57
Керівники/ управлінці								
Спеціалісти/ операційний персонал	57	20,0	55	20,0	54	20,0	-3,51	-1,82

Джерело: складено автором

Аналіз структури персоналу підприємства за 2022–2024 роки свідчить про поступове скорочення загальної чисельності працівників. Загальна кількість персоналу зменшилася з 284 осіб у 2022 році до 270 осіб у 2024 році, що відповідає темпам зниження на 2,82% у 2023 році та на 2,17% у 2024 році. Водночас структура персоналу залишалася сталою: частка виробничого персоналу стабільно становила 70%, офісного - 30%, з яких 10% припадало на керівників і 20% - на спеціалістів. Це свідчить про дотримання стабільної організаційної моделі з пріоритетом виробничих процесів.

Найбільш помітне скорочення зафіксовано серед спеціалістів (–3,51% у 2023 році) та керівників (–3,57% у 2024 році), що може вказувати на оптимізацію адміністративного складу або перерозподіл функціонального навантаження. Загалом динаміка змін у структурі персоналу демонструє тенденцію до обережного зменшення штату при збереженні пропорційного співвідношення між категоріями працівників, що, ймовірно, є результатом внутрішньої політики раціоналізації трудових ресурсів.

Таблиця 2.4

Динаміка оновлення та плинності персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна»

Показник	Рік			Абсолютний приріст		Темп росту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022р	2024-2023р	2023-2022р	2024-2023р
Середньооблікова чисельність працівників на підприємстві	284	276	270	-8,0	-6,0	-2,82	-2,17
Кількість прийнятих працівників	40	35	30	-5,0	-5,0	-12,5	-14,29
Кількість звільнених працівників з різних причин	50	43	36	-7,0	-7,0	-14,0	-16,28
Коефіцієнт оновлення персоналу, Коп	0,14	0,12	0,11	-0,01	-0,01	-9,94	-12,38
Коефіцієнт плинності персоналу, Кпп	0,17	0,15	0,13	-0,02	-0,02	-11,53	-14,44
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, Кпз	0,8	0,81	0,83	0,01	0,01	1,75	2,37
Коефіцієнт співвідношення керівників/управлінців до спеціалістів, Ко	0,49	0,50	0,5	0,01	-0,01	3,64	-1,79
Коефіцієнт кваліфікованості персоналу, Ккв	0,29	0,30	0,3	0,001	-0,0007	0,47	-0,23
Коефіцієнт стабільності	0,82	0,84	0,86	0,02	0,02	2,46	2,67

забезпечення персоналом, Ксз							
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором

Динаміка оновлення та плинності персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна» у 2022–2024 роках засвідчує поступове зниження як чисельності працівників, так і обсягів кадрових переміщень. Незначне скорочення середньооблікової чисельності працівників супроводжувалося зменшенням кількості прийнятих та звільнених осіб, що відображено в зниженні коефіцієнтів оновлення (з 0,14 до 0,11) і плинності персоналу (з 0,17 до 0,13). Одночасно покращився коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом, який зріс з 0,82 до 0,86, що свідчить про підвищення рівня утримання працівників і зниження ротації кадрів. Зростання коефіцієнта співвідношення прийнятих і звільнених працівників (з 0,80 до 0,83) вказує на дещо збалансованіший підхід до формування трудового колективу. Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку щодо стабілізації кадрового складу, водночас зберігаючи помірну кадрову гнучкість.

Узагальнюючи результати аналізу діяльності ТОВ «Нео-Еко Україна» за 2022–2024 роки, можна констатувати, що підприємство демонструє поєднання динамічного розвитку з ознаками зниження економічної ефективності. Попри зростання обсягів реалізації продукції та валового прибутку, спостерігається скорочення операційного й чистого прибутку, що зумовлено підвищенням витратної частини. Погіршення показників рентабельності та ділової активності супроводжується помірним скороченням персоналу, що, вірогідно, є результатом адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Водночас підприємство зберігає стабільність кадрового складу, покращує показники утримання працівників і демонструє збалансований підхід до управління трудовими ресурсами. За умов подальшої оптимізації витрат, посилення фінансового контролю та ефективного управління оборотним капіталом, ТОВ «Нео-Еко Україна» має потенціал зміцнити свою позицію як інноваційного та екологічно орієнтованого учасника будівельного ринку України.

2.2. Оцінка ефективності управлінського персоналу та виявлення проблемних зон

Успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективності управлінського персоналу, адже саме управлінці формують стратегічні орієнтири, організовують виробничі процеси, приймають ключові рішення та координують дії підлеглих. У цьому контексті оцінка ефективності управлінської праці стає не лише інструментом контролю, а й підґрунтям для виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз складу та структури фонду оплати праці підприємства за 2022–2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022	
				+-	%
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	67166	75314	86946	19780	29,45
Фонд основної заробітної плати	53693	60894	71480	17787	33,13
Фонд додаткової заробітної плати	10075	11164	11015	940	9,33
Заохочувальні та компенсаційні виплати	3400	4256	5451	2051	60,32

Джерело: складено автором на основі додатку

Аналіз складу та структури фонду оплати праці підприємства за 2022–2024 роки свідчить про стале зростання витрат на оплату праці, що загалом відображає позитивну динаміку у фінансовій політиці підприємства. Загальний фонд оплати праці штатних працівників за аналізований період збільшився на 29,45 %, що є результатом підвищення основної заробітної плати на 33,13 %, а також зростання заохочувальних і компенсаційних виплат на 60,32 %. Водночас фонд додаткової заробітної плати зріс лише на 9,33 %, що може свідчити про обмежене використання механізмів додаткового стимулювання персоналу. Така структура зростання засвідчує орієнтацію підприємства на базові трудові виплати, проте зростання частки заохочувальних виплат також вказує на активізацію мотиваційних інструментів.

Отже, підприємство демонструє прагнення до поступового вдосконалення системи оплати праці, проте подальша ефективність управління трудовими ресурсами потребує збалансованішого підходу до стимулювання працівників.

Таблиця 2.6

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Нео-Еко Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022	
				+-	%
Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	2340,4	2456,1	2761,4	420,9	17,99
Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	6,3	6,8	7,5	1,2	19,79
Середньорічний виробіток на одного робітника	3340,2	3512,4	3944,9	604,7	18,11
Середньорічний виробіток на одного робітника тис. дал.	9,0	9,8	10,8	1,8	19,91
Середньогодинний виробіток одного робітника тис. грн.	1670,1	1756,2	2004,3	334,2	20,01
Тривалість робочого дня	8,0	8,0	8,0	0,0	0,0
Відпрацьовано одним робітником в рік	0,25	0,25	0,2	-0,003	-1,59
Питома вага робітників в складі ПВП	70,0	69,9	70,0	-0,07	-0,1

Джерело: складено автором

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Нео-Еко Україна» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на незначне скорочення чисельності виробничо-виробничого персоналу (на 4,93 %) та зменшення загального фонду відпрацьованого часу, підприємству вдалося забезпечити істотне зростання середньорічного виробітку як на одного працівника ПВП (на 17,99 %), так і на одного робітника (на 18,11 %), що вказує на підвищення інтенсивності праці та ефективності управління ресурсами. Особливо показовим є приріст середньогодинного виробітку одного робітника на 20,01 %, що

свідчить про результативне використання робочого часу без зміни тривалості робочого дня. Таким чином, підприємство демонструє здатність до зростання продуктивності праці на тлі стабілізації чисельного складу, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

У цьому контексті логічним продовженням виступає реалізація цілеспрямованої програми розвитку персоналу, яка поєднує професійне навчання, адаптацію нових працівників, управління кар'єрою та інструменти нематеріального заохочення. Зміст програми подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Програма розвитку управлінського персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна»

Напрямок розвитку	Мета та зміст	Формат реалізації
Вступне навчання	Ознайомлення з місією, цінностями та політикою компанії, стандартами безпеки та охорони праці	Очні тренінги, відеоінструкції
Професійне навчання	Поглиблення знань у сфері переробки відходів, екологічних норм та технологій	Внутрішні семінари, зовнішні курси
Розвиток лідерства	Формування управлінських навичок, планування кар'єрного зростання	Коучинг, наставництво, тренінги
Цифрова грамотність	Ознайомлення з цифровими інструментами для оптимізації робочих процесів	Онлайн-курси, практичні заняття
Оцінка ефективності	Визначення рівня досягнення цілей розвитку персоналу	Регулярні атестації, зворотний зв'язок
Соціальні ініціативи	Участь у проєктах з відбудови та екологічних акціях	Волонтерство, корпоративні заходи

Джерело: складено автором

Програма розвитку управлінського персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна» має системний характер і орієнтована на формування компетентного, мотивованого та соціально відповідального управлінського ядра. Її структура охоплює ключові напрями професійного та особистісного зростання – від адаптації нових працівників і підвищення галузевої кваліфікації до розвитку лідерських якостей, цифрової компетентності та участі в соціальних ініціативах. Поєднання різних форматів реалізації – очних і онлайн-курсів, наставництва, волонтерства – сприяє гнучкості навчального процесу та забезпечує його практичну цінність. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити корпоративну культуру та підтримати стратегічні цілі підприємства в умовах циркулярної економіки.

На наступному етапі було здійснено оцінку рівня управлінської компетентності, що дозволяє конкретизувати сильні та слабкі сторони персоналу за ключовими управлінськими функціями. Це забезпечує підґрунтя для цілеспрямованого коригування програми розвитку та формування адресних заходів з удосконалення управлінської діяльності.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня компетентності управлінського персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна» за основними управлінськими функціями

Управлінська функція	Показник компетентності (за 5-бальною шкалою)	Характеристика компетентності
Планування	3,8	Уміння формувати стратегічні цілі та етапи їх досягнення
Організація	4,1	Системність у розподілі обов'язків і ресурсів
Мотивація	3,2	Частково використовуються нематеріальні стимули
Контроль	3,5	Здійснюється моніторинг виконання завдань, але не систематично
Комунікація	3,7	Комунікація налагоджена, однак бракує зворотного зв'язку
Прийняття рішень	4	Приймаються раціональні рішення на основі аналізу даних
Управління змінами	3	Помітна низька адаптивність до нововведень

Джерело: складено автором

Оцінка рівня компетентності управлінського персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна» за основними управлінськими функціями засвідчила наявність загального достатнього рівня професійної підготовки керівників, з окремими зонами для вдосконалення. Найвищі показники продемонстровано за функціями організації (4,1) та прийняття рішень (4,0), що свідчить про добре налагоджені процеси розподілу ресурсів та вміння ухвалювати обґрунтовані рішення. Водночас функції, що вимагають гнучкості та роботи з персоналом – мотивація (3,2), комунікація (3,7), контроль (3,5) та особливо управління змінами (3,0) – залишаються менш

розвиненими. Це вказує на потребу в активізації діяльності щодо впровадження нематеріальних стимулів, розвитку внутрішньої комунікації, запровадження систематичних процедур контролю та підвищення адаптивності персоналу до трансформацій. Загалом результати аналізу формують основу для корекції кадрової політики та подальшого вдосконалення програм управлінського розвитку на підприємстві.

На основі отриманих результатів доцільним є проведення SWOT-аналізу управлінського персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна», що дозволить структурувати сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості й загрози, які впливають на ефективність управлінської діяльності. Такий аналіз сприятиме глибшому розумінню стратегічного потенціалу керівної команди та окреслить напрями цілеспрямованого вдосконалення.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз роботи управлінського персоналу підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Достатній рівень професіоналізму в організації та прийнятті рішень	Обмежене використання нематеріальної мотивації
Чітка система розподілу обов'язків та відповідальності	Недостатня адаптивність до змін (низький рівень управління змінами)
Активне впровадження програм розвитку персоналу	Відсутність системного підходу до контролю та оцінки результатів
Наявність досвіду реалізації комплексних управлінських завдань	Нестача зворотного зв'язку в системі комунікації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Використання цифрових технологій для підвищення управлінської ефективності	Високий рівень конкуренції за кваліфікованих управлінців на ринку праці
Запровадження системи KPI та регулярного контролю	Високий рівень стресу та емоційного вигорання управлінського персоналу
Поглиблення корпоративної культури та лідерства	Ризик втрати персоналу в умовах організаційних змін
Розвиток коучингу та менторства для молодих управлінців	Зниження ефективності прийняття рішень в умовах кризових ситуацій

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз роботи управлінського персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна» дозволив виявити як внутрішні ресурси, що сприяють досягненню стратегічних цілей, так і проблемні зони, що потребують корекції. До ключових сильних сторін належать високий рівень професіоналізму, структурованість організаційних процесів, активне

впровадження програм розвитку та наявність досвіду реалізації складних управлінських завдань. Водночас було зафіксовано низку слабких сторін, серед яких – обмежене застосування нематеріальної мотивації, нестача адаптивності до змін, недостатній контроль результативності та брак зворотного зв'язку з персоналом.

Ідентифіковані можливості, такі як цифровізація управлінських процесів, запровадження систем KPI, розвиток лідерства та наставництва, створюють умови для якісного вдосконалення управлінської діяльності. Водночас зовнішні загрози, зокрема конкуренція на ринку праці, стресогенність управлінської праці та потенційна втрата кадрів у періоди трансформацій, підкреслюють потребу в розбудові стійкої системи мотивації, підтримки й розвитку керівників. Таким чином, SWOT-аналіз окреслює орієнтири для підвищення ефективності управління персоналом у динамічному ринковому середовищі.

Узагальнюючи результати оцінювання ефективності управлінського персоналу ТОВ «Нео-Еко Україна», можна зробити висновок, що на підприємстві створено належні передумови для забезпечення результативної управлінської діяльності. Позитивна динаміка оплати праці, зростання продуктивності, реалізація системної програми розвитку управлінців та відносно високий рівень компетентностей у сфері організації та прийняття рішень свідчать про фаховий потенціал команди. Водночас виявлені недоліки – слабкий рівень управління змінами, недостатнє використання нематеріальних стимулів, нечіткість контрольних процедур та обмежений зворотний зв'язок – актуалізують необхідність удосконалення управлінських механізмів. Проведений SWOT-аналіз дав змогу не лише зафіксувати сильні та слабкі сторони кадрового складу, а й виявити зовнішні фактори, які можуть посилити або, навпаки, ускладнити реалізацію управлінських рішень. Такий підхід дозволяє сформулювати чіткі напрямки подальших дій щодо посилення конкурентоспроможності підприємства через розвиток управлінського потенціалу.

2.3. Напрями удосконалення системи управління персоналом і підвищення результативності діяльності керівників

У сучасних умовах зростаючої конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та глобальних трансформацій ринку праці ефективне управління персоналом виступає критично важливою передумовою сталого розвитку підприємства. Успішне функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від здатності управлінської ланки забезпечити не лише раціональний розподіл ресурсів, а й сформувати мотиваційне середовище, яке сприятиме розкриттю потенціалу працівників. У цьому контексті важливим завданням стає удосконалення системи управління персоналом із фокусом на підвищення результативності керівників.

Ефективність управлінської діяльності тісно пов'язана з якістю реалізації функцій управління персоналом. Саме тому детальний аналіз існуючих проблем, представлених на рисунку 2.1, дозволяє виявити ключові бар'єри на шляху до підвищення результативності керівників та формування дієвої системи мотивації, розвитку і контролю. Це створює підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики та інституційної підтримки управлінського персоналу.

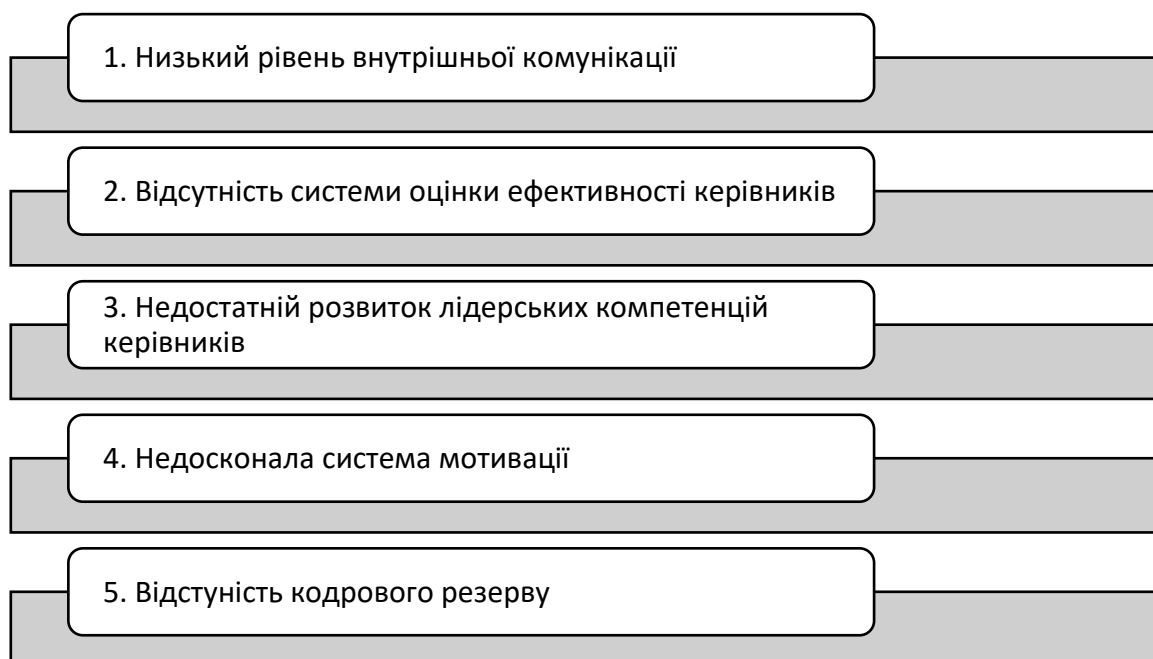


Рис. 2.1 Основні проблеми в управлінні персоналом та управлінській діяльності

Джерело: [17]

Рисунок 2.1 демонструє основні проблеми, що стримують ефективність управління персоналом та управлінської діяльності підприємства. Зокрема, низький рівень внутрішньої комунікації перешкоджає налагодженню зворотного зв'язку, призводить до викривлення інформації та зниження залученості працівників. Відсутність системи оцінки ефективності керівників унеможливорює об'єктивне визначення результативності управлінської діяльності, що у свою чергу знижує керованість процесами та ускладнює прийняття кадрових рішень.

Недостатній розвиток лідерських компетенцій керівників свідчить про дефіцит стратегічного бачення, емоційного інтелекту та здатності ефективно взаємодіяти з командою, що в умовах динамічного ринку є критичною перешкодою для адаптивності підприємства. Недосконала система мотивації, зосереджена переважно на матеріальних стимулах, не забезпечує комплексного підходу до стимулювання персоналу й не враховує індивідуальні потреби працівників, що призводить до зниження продуктивності та лояльності [17, с. 109].

Окремо варто наголосити на відсутності кадрового резерву, що створює ризики у випадку кадрових втрат, ускладнює процеси заміщення посад і формує нестабільність у структурі управління. Сукупність зазначених проблем є системною і вказує на необхідність перегляду кадрової політики підприємства з акцентом на стратегічне управління людськими ресурсами. Це передбачає впровадження програм розвитку управлінських компетенцій, формування прозорих систем оцінювання, вдосконалення мотиваційного механізму та створення умов для формування внутрішнього кадрового потенціалу.

Такий підхід має включати впровадження програм розвитку управлінських компетенцій, формування прозорих систем оцінювання, вдосконалення мотиваційного механізму та створення умов для формування внутрішнього кадрового потенціалу. Узагальнені напрями вдосконалення системи управління персоналом подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Напрями удосконалення системи управління персоналом

Напрямок удосконалення	Заходи реалізації
Запровадження KPI для керівників	Визначення ключових показників ефективності
Автоматизація HR-процесів	Впровадження HRM-систем (кадровий облік, навчання, оцінка)
Розвиток компетенцій керівників	Організація тренінгів з лідерства, емоційного інтелекту
Формування системи внутрішнього резерву	Створення програм наставництва та кадрового дублювання
Оптимізація структури управління	Перегляд управлінських рівнів, делегування повноважень

Джерело: [10]

Розглянуті напрями удосконалення системи управління персоналом є відповіддю на сучасні виклики, пов'язані зі зростанням конкуренції, цифровою трансформацією бізнесу та потребою у високоефективному управлінському персоналі. Їх реалізація дозволяє не лише підвищити загальну результативність організації, а й закласти підґрунтя для довгострокового стратегічного розвитку. Запровадження ключових показників ефективності (KPI) для керівників забезпечує чіткість управлінських цілей і дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку діяльності на всіх рівнях. Це сприяє підвищенню відповідальності та формуванню результатноорієнтованої культури в організації.

Автоматизація HR-процесів через впровадження сучасних HRM-систем дозволяє значно зменшити витрати часу на рутинні завдання, підвищити точність кадрового обліку, забезпечити прозорість процедур навчання, оцінювання та мотивації. Цей напрям особливо важливий в умовах швидких організаційних змін, коли необхідно оперативно адаптувати кадрові ресурси до нових умов діяльності. Розвиток управлінських компетенцій через систематичне навчання, зокрема в напрямках емоційного інтелекту, комунікації, стратегічного мислення, сприяє формуванню керівників нового типу - лідерів, здатних не лише організовувати роботу, а й надихати команду, створювати довірливе робоче середовище та управляти змінами [7, с. 151].

Формування внутрішнього кадрового резерву через програми наставництва, стажування та кадрового дублювання забезпечує підприємству стабільність і

безперервність управлінських функцій. Це особливо важливо для уникнення кризових ситуацій, пов'язаних із кадровими втратами або раптовими звільненнями ключових співробітників. Оптимізація управлінської структури через скорочення зайвих ієрархічних рівнів, делегування повноважень і розподіл зон відповідальності дозволяє прискорити процес прийняття рішень, знизити витрати на адміністративний апарат і підвищити гнучкість управлінських рішень.

Таким чином, узгоджене впровадження зазначених заходів створює комплексну модель модернізованої системи управління персоналом, яка відповідає потребам сучасного бізнес-середовища, підвищує ефективність управлінської діяльності та сприяє сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що удосконалення системи управління персоналом із фокусом на підвищення результативності діяльності керівників є стратегічним пріоритетом для сучасного підприємства. Запропоновані напрями трансформації - від впровадження KPI та автоматизації HR-процесів до розвитку управлінських компетенцій і формування кадрового резерву - є не лише відповіддю на виявлені проблеми, але й інструментом зміцнення внутрішньої організаційної стабільності. Їх реалізація дозволить підвищити адаптивність до змін, сформувати результатоорієнтовану корпоративну культуру та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

Управлінський персонал становить ядро системи управління підприємством, від ефективності якого залежить не лише поточна діяльність, а й довгострокові перспективи розвитку організації. Його сутність полягає у здатності здійснювати координацію всіх процесів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій і збереження конкурентоспроможності. Сучасний управлінець - це не просто адміністратор, а носій управлінської компетентності, що поєднує професійні знання з лідерськими, аналітичними та комунікативними навичками, здатний впливати на формування організаційної культури, мотиваційного клімату та ефективної взаємодії в команді.

Розподіл управлінського персоналу за рівнями менеджменту (вищий, середній, нижчий) та виконуваними ролями (лідерська, організаційна, інформаційна, контрольна, мотиваційна) дозволяє побачити комплексність функціонального навантаження та необхідність чіткої взаємодії між усіма ланками управління. Залежність результатів управлінської діяльності від якості реалізації цих ролей є очевидною, а отже - потребує постійного моніторингу, оцінки та розвитку відповідних компетенцій.

У цьому контексті надзвичайно важливою є система оцінювання ефективності управлінського персоналу, яка повинна враховувати як об'єктивні результати діяльності (економічні, фінансові, виробничі показники), так і суб'єктивні аспекти, пов'язані з рівнем задоволеності працівників, ступенем довіри до керівника, командною ефективністю та інноваційною активністю. Запровадження багатовимірної системи оцінки, що поєднує методи KPI, оцінку 360 градусів, атестацію, експертні оцінки та центри оцінювання, забезпечує можливість всебічного аналізу управлінського потенціалу та формування індивідуальних програм розвитку керівників.

Водночас слід враховувати вплив зовнішнього середовища на управлінську діяльність: економічна політика держави, стан ринку праці, нормативно-правова база

та рівень розвитку освіти формують базові умови функціонування керівників. Не менш важливими є внутрішньоорганізаційні чинники — ефективність комунікацій, якість організаційної структури, сформованість корпоративної культури та наявність результативної системи мотивації. Особливу увагу необхідно приділити особистісним характеристикам управлінців, адже саме професійна компетентність, лідерство, емоційний інтелект і здатність до адаптації стають визначальними у кризових та трансформаційних умовах.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управлінський персонал - це стратегічний ресурс організації, який формує міст між ідеєю і її практичною реалізацією, між планом і результатом, між стратегією і культурою. Його ефективність є комплексним результатом взаємодії зовнішніх обставин, організаційних умов і особистісних характеристик, що вимагає цілісного підходу до управління цим ресурсом. Тільки за умов системного підходу до оцінювання, навчання, розвитку та мотивації управлінського персоналу підприємство здатне забезпечити стійке зростання, організаційну адаптивність та довгострокову ефективність.

Аналіз діяльності ТОВ «Нео-Еко Україна» за 2022–2024 роки демонструє поєднання стратегічного розвитку з ознаками зниження економічної ефективності. Обсяг чистого доходу підприємства зріс на 12,1% - з 664,7 млн грн у 2022 році до 745,6 млн грн у 2024 році, однак при цьому спостерігається зростання повних витрат на 19,2%, що призвело до скорочення чистого прибутку на 27,6% (з 81,4 млн грн до 58,9 млн грн). Рентабельність продажу знизилася з 12,2% до 7,9%, а рентабельність продукції - з 18,7% до 11,6%.

Показники ділової активності підприємства також зазнали змін: обіг активів зменшився з 1,60 до 1,30, що свідчить про уповільнення оборотності ресурсів. Водночас позитивним є скорочення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 16,43 дні, що свідчить про покращення платіжної дисципліни клієнтів.

У кадровій сфері середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 4,9% - з 284 до 270 осіб. Водночас продуктивність праці зросла: середньорічний

виробіток на одного працівника ПВП збільшився на 17,99%, а середньогодинний виробіток робітника - на 20,01%. Коефіцієнт стабільності персоналу підвищився з 0,82 до 0,86, а коефіцієнт плинності скоротився з 0,17 до 0,13, що свідчить про зменшення ротації кадрів.

Управлінський персонал демонструє загальний професіоналізм, особливо за функціями організації (4,1 бала) та прийняття рішень (4,0 бала за 5-бальною шкалою). Водночас слабкими залишаються функції мотивації (3,2), управління змінами (3,0) та контроль (3,5), що актуалізує потребу в розвитку лідерських компетенцій, зворотного зв'язку та використанні нематеріальних стимулів.

Запропоновані напрями вдосконалення, зокрема впровадження KPI, HRM-систем, програм наставництва та оптимізації управлінських рівнів, формують цілісну модель стратегічного управління персоналом. Їхня реалізація створить основу для підвищення результативності діяльності керівників, зниження витрат і посилення гнучкості управлінських процесів. У результаті ТОВ «Нео-Еко Україна» зможе посилити свою позицію на ринку як інноваційне, ефективне та соціально відповідальне підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30.
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
3. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. Ефективна економіка. 2019. № 12.
4. Басюк Т.П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 98–106
5. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>
6. Битов В.П. Етика бізнесу в сучасному підприємництві. Економічний форум. 2018. № 3. С. 82–85.
7. Власенко І. М. Вплив економічної кризи на розвиток HR-практик в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 145–151
8. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управ-ління. 2019. № 1 (33) С. 33–42.
9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Львів – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна

- етика» як засіб виховання бізнесмена. Галицький економічний вісник. 2020. № 2. С. 176–182.
11. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
 12. Галайда Т.О. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. №54. С. 78-84. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/15.pdf
 13. Гейко Є.В., Горська Г.О., Радул І.Г., Родченкова І.В. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. 2021, № 3(56) Т.3. С. 57-73.
 14. Герасимчук В.А. Стратегії управління персоналом в умовах економічної невизначеності. Економіка України. 2019. № 8. С. 88–94.
 15. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
 16. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital–трансформації сфери HR–менеджменту. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання. Вип. 3(40). Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 10–18
 17. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. №36. С. 109-113
 18. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.
 19. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник Тернопільського

національного технічного університету. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156.

20. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Особливості використання штучного інтелекту в діяльності підприємств. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 332-335. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1039/995>
21. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. №4. С. 11-17.
22. Денисенко М. П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 46-49.
23. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100
24. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934>
25. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. Економіка: реалії часу. 2022. № 1 (59). С. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>
26. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. Проблеми економіки та політичної економії. 2017. № 2. С. 162–174.
27. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
28. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. Посібник. Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. К.:Кафедра, 2019. 278 с.
29. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

- 30.Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 201 – 206.
- 31.Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 440–443.
- 32.Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. Електронний архів Національного університету харчових технологій. 2017. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10400/1/Theoretical%20aspects.pdf>.
- 33.Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Дис. ступеня кандидата економічних наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро: Національна металургійна академія України, 2017. 320 с.
- 34.Хаустова К. М., Козар М. І. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки. 2016. №. 20 (15). С. 265–272.

ДОДАТКИ

Дата звіту	07.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Заславець Алла Захарівна
КАТОТТГ	UA53080370010073240
Кількість працівників	270

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	885.00	327.00
первісна вартість	1001	3 178.00	3 194.00
накопичена амортизація	1002	2 293.00	2 867.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	189 228.00	210 973.00
первісна вартість	1011	264 495.00	303 569.00
знос	1012	75 267.00	92 596.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	190 604.00	211 791.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	83 986.00	95 765.00
Виробничі запаси	1101	62 019.00	69 429.00
Незавершене виробництво	1102	9 510.00	11 125.00
Готова продукція	1103	11 676.00	14 597.00
Товари	1104	781.00	614.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 437.00	22 893.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 717.00	13 353.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 692.00	1 790.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	153 978.00	224 097.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	153 976.00	224 096.00
Витрати майбутніх періодів	1170	100.00	91.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	690.00	126.00
Усього за розділом II	1195	306 600.00	358 115.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	497 204.00	569 906.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	68 286.00	63 426.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	10 112.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	301 050.00	365 931.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	446 864.00	506 885.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12 660.00	13 900.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 660.00	13 900.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	8 605.00	14 637.00
розрахунками з бюджетом	1620	13 925.00	17 341.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 505.00	3 437.00
розрахунками зі страхування	1625	636.00	756.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 342.00	2 668.00
за одержаними авансами	1635	2.00	33.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	9 316.00	11 492.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 854.00	2 194.00
Усього за розділом III	1695	37 680.00	49 121.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	497 204.00	569 906.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	745 683.00	677 951.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	504 696.00	466 190.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	240 987.00	211 761.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	29 513.00	26 122.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	27 566.00	22 729.00
Витрати на збут	2150	88 291.00	76 488.00
Інші операційні витрати	2180	68 908.00	28 997.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	85 735.00	109 669.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		1 456.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 181.00	2 613.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	84 554.00	108 512.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-25 601.00	-24 127.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	58 953.00	84 385.00

Дата звіту	14.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Заславець Алла Захарівна
КАТОТГ	UA53080370010073240
Кількість працівників	276

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 427.00	885.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 178.00
накопичена амортизація	1002	1 707.00	2 293.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	170 049.00	189 228.00
первісна вартість	1011	229 359.00	264 495.00
знос	1012	59 310.00	75 267.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	171 967.00	190 604.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	75 068.00	83 986.00
Виробничі запаси	1101	49 868.00	62 019.00
Незавершене виробництво	1102	14 024.00	9 510.00
Готова продукція	1103	11 100.00	11 676.00
Товари	1104	76.00	781.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 494.00	22 437.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 392.00	13 717.00
з бюджетом	1135	149.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 625.00	31 692.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	104 232.00	153 978.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	104 230.00	153 976.00
Витрати майбутніх періодів	1170	95.00	100.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 219.00	690.00
Усього за розділом II	1195	242 274.00	306 600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	158.00	
Баланс	1300	414 399.00	497 204.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	73 399.00	68 286.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 845.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 302.00	301 050.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	361 962.00	446 864.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11 667.00	12 660.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 667.00	12 660.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 090.00	8 605.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 232.00	13 925.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 970.00	1 505.00
розрахунками зі страхування	1625	532.00	636.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 022.00	2 342.00
за одержаними авансами	1635	4.00	2.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 989.00	9 316.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 901.00	2 854.00
Усього за розділом III	1695	40 770.00	37 680.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	414 399.00	497 204.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	677 951.00	664 775.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 122.00	18 996.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00
Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00