



12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 064 ПЗ

ТЕРНИЦІ АНАТОЛІЯ СЕРГІЙОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління розвитком особистості керівника»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми

д. е. н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н.

_____ (підпис)

Віталій ВАКУЛЕНКО

Виконав

_____ (підпис)

Анатолій ТЕРНИЦЯ

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к.е.н., професор
_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Терниці Анатолію Сергійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком особистості керівника» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.05.17
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти оцінювання діяльності персоналу.
2. Діагностика оцінювання діяльності персоналу ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ».
3. Напрями вдосконалення оцінювання діяльності персоналу ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ».

Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Віталій ВАКУЛЕНКО**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Анатолій ТЕРНИЦЯ**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА.....	
1.1. Сутність управління розвитком особистості керівника.....	
1.2 Стратегічні підходи до управління розвитком особистості керівника.	
1.3 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком особистості керівника....	
1.4. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.....	
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ».....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку	
2.2 Діагностика системи управління розвитком особистості керівника та оцінка її ефективності.....	
2.3. Характеристика стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства.....	
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ».....	
3.1. Проблеми управління розвитком особистості керівника та їх вирішення.....	
3.2. Розробка стратегічних заходів з удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства та оцінка їх ефективності.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В світі динамічних змін і високої конкуренції роль керівника набуває особливого значення для ефективного функціонування та розвитку організацій. Успішність управлінської діяльності значною мірою залежить від особистісних якостей керівника, його здатності адаптуватися до змін, ефективно комунікувати з підлеглими, приймати стратегічно важливі рішення та впроваджувати інновації. Управління розвитком особистості керівника є актуальним напрямом досліджень з огляду на зростаючу складність управлінських задач і вимог до професійної компетентності. Сучасний керівник повинен поєднувати в собі різні навички та компетенції, зокрема аналітичне мислення, емоційну інтелігентність, здатність до постійного навчання та саморозвитку. Підвищення якості управління через розвиток особистісних якостей керівників сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню продуктивності праці та загальної конкурентоспроможності.

Управління розвитком особистості керівника є одним із ключових аспектів сучасного бізнес-середовища, яке постійно змінюється і вимагає від лідерів адаптації до нових умов. Розвиток особистості керівника включає не лише професійні навички, але й аспекти особистісного зростання, здатність керувати стресовими ситуаціями, приймати рішення в умовах невизначеності та ефективно комунікувати з різними стейкхолдерами. Ці аспекти набувають особливої ваги в сучасному світі, де міжнародні комунікації, культурна різноманітність та швидкі зміни у бізнес-процесах визначають успішність організації. Впровадження методів управління розвитком особистості керівника є необхідним елементом стратегії керування в сучасному бізнесі. У зв'язку з цим вбачаємо за необхідне проведення дослідження з метою вивчення ефективних методів управління розвитком особистості керівника. Таке дослідження допоможе виявити найбільш дієві підходи, що сприятимуть підвищенню адаптивності, комунікаційних навичок та

стресостійкості керівників, а також забезпечать успішність організацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є виявлення ефективних підходів і стратегій управління розвитком особистості керівників для підвищення їхньої професійної компетентності та загальної ефективності управління. Відповідно до мети були визначені наступні завдання дослідження:

- визначити сутність управління розвитком особистості керівника;
- дослідити стратегічні підходи до управління розвитком особистості керівника;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком особистості керівника;
- визначити роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ»;
- провести діагностику системи управління розвитком особистості керівника ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ»;
- охарактеризувати стилі керівництва в управлінні персоналом підприємства;
- виявити проблеми управління розвитком особистості керівника;
- розробити стратегічні заходи з удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком особистості керівників у сучасних організаціях. **Предметом дослідження** є методи, засоби та стратегії, що використовуються для розвитку особистісних та професійних якостей керівників. **Базою дослідження** є ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ».

У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові й спеціальні **методи дослідження**, що включають аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, дедукцію та індукцію, а також системно-структурний аналіз і статистичний аналіз даних. Використання цих методів дозволило краще інтерпретувати результати дослідження, зокрема шляхом побудови графіків, діаграм та інших візуальних засобів відображення результатів дослідження.

Теоретичне та практичне значення дипломної роботи полягають у тому, що результати дослідження становлять теоретичну основу для подальших досліджень у даній тематиці. Вони можуть бути використані для: розробки програм професійного розвитку керівників; вдосконалення існуючих методик управління розвитком особистості в організаціях; створення навчальних матеріалів для підготовки майбутніх лідерів; впровадження ефективних підходів до підвищення стресостійкості та комунікаційних навичок керівників; підвищення загальної ефективності управлінської діяльності в сучасних бізнес-умовах.

Інформаційну базу дослідження склали інформаційно-аналітичні та статистичні матеріали міжнародних організацій та відомств, монографічні дослідження, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, а також річні звіти та первинна документація ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ».

Апробація результатів бакалаврської роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на __ сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить __ таблиць і __ рисунків. Список використаних джерел включає __ найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

1.1. Сутність управління розвитком особистості керівника

Ефективна діяльність будь-якої організації нерозривно пов'язана з рівнем розвитку її кадрового потенціалу. На сучасному ринку кожне підприємство змушено вкладати значні зусилля та ресурси у підготовку своїх співробітників, а також для підвищення їх кваліфікації. Розвиток персоналу підприємства визначається як комплексне поняття, яке включає в себе економічні, соціальні, психологічні та педагогічні аспекти. Варто відзначити, що у економічній літературі відсутня єдина чітка дефініція цього поняття.

Забезпечення ефективної діяльності вимагає від кожного підприємства активного розвитку її персоналу, включаючи керівника, оскільки рівень компетентності керівника безпосередньо впливає на результативність діяльності установи. Можливість підприємства ефективно розвивати свій персонал у період швидкої зміни теоретичних та практичних знань є одним із ключових факторів забезпечення успішної конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для розуміння сутності поняття «розвиток особистості керівника» необхідно розглянути такі поняття, як професійний розвиток та особистісна гармонія. Під поняттям «особистість» розуміють стійку систему соціально значущих характеристик, які вичерпно характеризують індивіда. Особистість формується в умовах соціалізації та включення особистості у систему соціальних відносин шляхом активної участі в різних видах діяльності та спілкуванні. Формування особистості відбувається через процеси соціалізації та направлено виховання, в процесі освоєння соціальних норм та функцій [13, с. 132].

Гармонійний розвиток особистості визначається як процес її становлення та розвитку на різних етапах життя та накопичення відповідних результатів на

кожному етапі, з урахуванням того, що цей процес та його результати узгоджуються із принципами гармонії. Гармонійний розвиток є одним із основних принципів гуманістичної психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики.

Розвиток особистості керівника та професійний розвиток в організаційному контексті представляють собою важливі аспекти, що визначають успішність функціонування підприємства. Сучасна економічна дійсність вимагає постійного оновлення та підвищення кваліфікації керівника, включаючи і працівників підприємства для відповідності вимогам ринку та технологічних трансформацій. Розуміння сутності професійного розвитку дозволяє визначити подальші перспективи підготовки та адаптації керівника, включаючи і співробітників підприємства до виконання конкретних фахових завдань.

Професійний розвиток, на відміну від загального розвитку керівника, фокусується на підготовці керівника до управління конкретною професією або спеціальністю. Даний процес включає здобуття теоретичних знань, практичних навичок та встановлення соціальних норм, необхідних для забезпечення успішної професійної та управлінської діяльності. Крім того, важливою складовою професійного розвитку є внутрішній етичний кодекс, який визначає моральні цінності та норми поведінки керівника в конкретній сфері. Розвиток керівника, з іншого боку, розглядається як більш комплексний підхід, який охоплює не лише підготовку до конкретної управлінської діяльності, але й адаптацію до організаційної культури та завдань підприємства [13, с. 32].

У світлі розвитку сучасного підприємницького середовища, значущість професіоналізму керівника виявляється у взаємозв'язку його діяльності та особистості, де під час формування і розвитку професіоналізму відбувається зростання й розвиток особистості керівника. Професіоналізм виступає як результат професійної управлінської практики, а також як невід'ємна характеристика особистості керівника. Важливо відзначити, що сутність професіоналізму керівника розкривається через такі ключові компетенції:

- Функціональна компетенція, яка включає у себе вміння відтворювати традиційний управлінський цикл та здатність здійснювати управлінські функції.

- Соціально-економічна компетенція, яка передбачає управління підприємством у складних економічних умовах, володіння основами менеджменту і маркетингу.

- Інноваційна компетенція, що спрямована на розвиток підприємства шляхом інновацій [27].

Варто відзначити, що професійний розвиток керівника підприємства є системним, організованим процесом, який передбачає безперервну підготовку та практичне навчання з метою вдосконалення вмінь та навичок у професійній діяльності [17]. Структурними компонентами професійного розвитку є знання, необхідні для виконання посадових обов'язків, уміння та навички для успішного виконання завдань, особистісні якості, цінності, моральність, мотивація та культура особистості. Професійна культура керівника враховує його особистісний розвиток, знання та навички, і відображає готовність до виконання професійних обов'язків [47]. Розвиток особистості керівника охоплює її включення у систему управлінських відносин і самостійне формування цих відносин, що здійснюється під впливом цілеспрямованих зусиль та взаємодії з соціумом, при активному виборі ставлення до соціальних норм та цінностей середовища.

Таким чином, можна зазначити, що здатність до засвоєння соціального, морального та професійного досвіду, а також перетворення абстрактної можливості на конкретне володіння соціальним, моральним та професійним статусом, функціями та якостями є одним із ключових чинників розвитку особистості керівника, де даний процес проявляється у встановленні та підтримці особистістю свого статусу як суб'єкта управлінської діяльності. Починаючи з етапу елементарного самовизначення та орієнтації на зовнішні регулятори, де з часом керівник досягає рівня саморегуляції, самовияву та самоактуалізації [41].

Базуючись на пропозиції, що керівник є особою, яка володіє якостями соціального та професійного лідера та має право на керівництво спільною трудовою діяльністю та соціальним розвитком організації, вважається центральною фігурою апарату управління завдяки своїм спеціалізованим знанням, навичкам та вмінь, і враховуючи той факт, що поняття "керівник" здебільшого розкривається через змістове наповнення дефініцій, таких як "управлінська діяльність", "суб'єкт управління" та "об'єкт управління", у зв'язку з пропонуємо графічну структурно-логічну схему професіоналізму діяльності керівника, яка представлена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема професіоналізму діяльності керівника

Примітки: сформовано на основі джерела: [28, с. 109-110].

Таким чином, можемо відзначити, що управління розвитком особистості керівника вимагає комплексного підходу, що охоплює як особистісні, так і професійні аспекти, де керівництво підприємства повинно сприяти розвитку не

лише професійних навичок керівника, а й його особистісних якостей, включаючи моральні цінності, мотивацію та культуру спілкування.

1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком особистості керівника

Фінансово-економічна криза, нестабільність політико-правового поля та зміна стратегічних напрямків розвитку в Україні обумовлюють необхідність вироблення нових стратегічних підходів до управління розвитком особистості керівника та формування універсального стилю керівництва в системі управління організаціями. По суті, ці нові умови функціонування організацій потребують не лише зміни підходів до управління персоналом, але й глибокого аналізу особливостей та мотивів поведінки керівників, виявлення інтелектуально-психологічних резервів і використання професійного потенціалу для їх ефективної діяльності. Варто відзначити, що у галузях психології, таких як соціальна психологія, організаційна психологія, психологія праці тощо, ще на початку ХХ століття було розроблено значну кількість концепцій, підходів та теорій, пов'язаних із керівництвом (лідерством), які визначають широкий спектр можливих напрямків досліджень у цій сфері.

В сучасному управлінні існує розмаїття теорій, що стосуються керівництва, де теорія рис, ситуаційного та поведінкового підходу є лише кількома з численних концепцій, що допомагають розуміти природу керівництва та його ефективність. У цьому контексті важливо проаналізувати та порівняти ці підходи для кращого розуміння того, як вони впливають на організаційну діяльність та результативність управління (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Характерні риси теорій керівництва

Назва теорії	Опис
---------------------	-------------

Теорія рис	Теорія рис аргументує, що керівництво залежить від унікальних особистісних рис керівника, який народжується з певними здібностями для лідерства. За цією концепцією, керівництво є внутрішньо вродженою рисою, яка виражається у формі "харизми" або благодаті, і неможливо навчитися керувати без цих вроджених якостей. Варто відзначити, що теорія рис диверсифікується за спробами виявити ідеальні риси керівника.
Ситуаційна теорія	Ситуаційна теорія керівництва в основі має переконання, що ефективність керівництва залежить від умов і контексту, в якому це керівництво відбувається. Вона стверджує, що ідеальний керівник може бути визначений в контексті конкретної ситуації, і той, хто володіє відповідними якостями, може виявити себе краще за інших у цій ситуації. Таким чином, успіх керівника визначається його здатністю адаптуватися до умов, в яких він працює, і використовувати свої унікальні якості для досягнення мети.
Теорія керівника-термінатора	Теорія керівника-термінатора спрямована на аналіз негативних тенденцій у поведінці керівників в організаціях. Вона ідентифікує ряд характеристик, які свідчать про недоцільність або відсутність ефективного керівництва, такі як стереотипне мислення, неспроможність управління, недостатня обізнаність тощо. Ця теорія допомагає виявляти та аналізувати проблемні аспекти в поведінці керівників з метою їх подальшого вдосконалення або корекції.
Теорія управлінсько-лідерської досконалості	Теорія управлінсько-лідерської досконалості базується на принципі центричного відповідального лідерства як ключовому елементі ефективного управління. Вона розглядає керівництво як органічну характеристику сучасного керівника будь-якого рівня управлінської ієрархії. Цей підхід сприяє покращенню якісних характеристик керівництва та підвищенню ефективності державної служби в цілому, оскільки він створює умови для розвитку управлінських навичок та вдосконалення професійної компетентності керівного складу.

Примітки: сформовано на основі джерела: [1; 15; 16; 29; 35; 44; 49].

Варто відзначити, що існує багато факторів, які здійснюють вплив на те, хто стає керівником і як він виконує свої обов'язки. Теорія рис, ситуаційна теорія, теорія керівника-термінатора та теорія управлінсько-лідерської досконалості надають різні погляди на це питання, але всі вони важливі для формування повного образу керівництва. Інтеграція сучасних підходів може допомогти керівникам розвивати більш гнучкі та ефективні стратегії управління, що враховують різноманітні ситуації та потреби організації. У сучасному світі керівництво в організаціях визнається одним з ключових факторів успіху та стабільності. Розуміння та вивчення різних підходів та моделей до керівництва є важливим завданням для практиків та дослідників у галузі управління. У зв'язку з цим вважаємо за необхідність сформулювати таблицю 1.2., де представлено різні підходи та моделі до

керівництва, які включають в себе різноманітні аспекти та методики аналізу та розвитку лідерських якостей.

Таблиця 1.2.

Характерні риси підходів та моделей керівництва

Назва	Опис
<i>Підхід</i>	
Парціальний підхід	Парціальний підхід до аналізу керівництва є одним з ключових методів вивчення та розвитку лідерських якостей у сучасному менеджменті. Цей підхід зосереджений на дослідженні індивідуальних методів та стратегій, які використовуються керівником для досягнення успіху у своїй діяльності. В рамках парціального підходу вивчаються такі аспекти, як зміна поведінки та особистісна самооцінка керівника. Основною метою парціального підходу є розкриття індивідуальних сильних сторін керівника та ідентифікація областей для подальшого розвитку. Цей підхід надає можливість оцінити ефективність застосування різних методів та стратегій у конкретних ситуаціях керівництва. Дослідження індивідуальних особливостей керівника дозволяє виявити його потенціал та здібності, а також визначити можливості для вдосконалення.
Конкурентний підхід	Конкурентний підхід у контексті дослідження керівництва представляє собою стратегію порівняння особистісних якостей та характеристик різних керівників з метою встановлення їх впливу на результативність у виконанні керівницьких функцій. Цей підхід визначається спробою виявити ключові особистісні риси, які сприяють або перешкоджають досягненню успіху в управлінській діяльності. Основною метою конкурентного підходу є аналіз і порівняння різних стилів та методів керівництва з метою визначення їхнього впливу на результативність та ефективність управлінської діяльності. Шляхом аналізу і порівняння різних керівницьких підходів вивчаються властивості, які виявляються визначальними для досягнення успішних результатів у ролі керівника, а також ті, що можуть перешкоджати досягненню цілей.
Поведінковий підхід	Поведінковий підхід до керівництва переконує, що успішним керівником може стати будь-хто, хто виявляє певні форми поведінки у відношенні до підлеглих. Ефективність керівництва не залежить від вроджених особистісних рис керівника, а від того, яким стилем він керує своєю командою. Цей підхід розглядається як альтернатива теорії рис і наголошує на важливості саме поведінкових аспектів керівництва в конкретних ситуаціях.
Факторний підхід	Факторний підхід у контексті дослідження керівництва є методологічною стратегією, спрямованою на розуміння та аналіз впливу різноманітних факторів на формування та розвиток особистості керівника. Цей підхід визначається розглядом широкого спектру чинників, що включають у себе не лише внутрішні, а й зовнішні аспекти, які можуть впливати на керівництво та лідерські якості. Факторний підхід розглядає вплив виробничих, організаційних, соціальних та індивідуальних аспектів на формування керівницького потенціалу та стиль управління.
<i>Модель</i>	
Модель лідерськ	Модель лідерських якостей представляє собою теоретичний підхід до розуміння лідерства, який аналізує прояви лідерських якостей на трьох рівнях: індивідуальному, внутрішньогруповому та актуально-лідерському. Ця модель

их якостей	<p>враховує різноманітні аспекти особистості лідера, його взаємодію зі співробітниками та контекст, в якому відбувається лідерство.</p> <p>На першому рівні, індивідуальному, модель аналізує особистісні риси та якості самого лідера. Це можуть бути характерні риси особистості, такі як емпатія, рішучість, комунікативність тощо, які визначають стиль лідерства.</p> <p>На другому рівні, внутрішньогруповому, модель розглядає вплив лідера на групу та взаємодію між учасниками групи. Вона досліджує, як лідер впливає на формування командної динаміки, стимулює співпрацю та досягнення спільних цілей.</p> <p>На третьому рівні, актуально-лідерському, модель оцінює ефективність лідера у конкретній ситуації та його здатність адаптуватися до змін в оточуючому середовищі. Вона розглядає реальні випробування та виклики, з якими стикаються лідери, і визначає, як вони реагують та адаптуються до цих обставин.</p>
Інтеграційна модель управління	<p>Інтеграційна модель управління включає компоненти структури особистості керівника, такі як лідерська спрямованість, професійна компетентність та лідерський потенціал. Ця модель допомагає розуміти лідерство в контексті внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на керівництво.</p>

Примітки: сформовано на основі джерела: [1; 15; 16; 21; 29; 35; 44; 49].

Отже, варто відзначити, що диференційовані концепції, підходи та теорії керівництва (лідерства) є основою для формування різних стилів управління. Стиль керівництва можна визначити як комплекс засобів впливу, що використовує керівник для маніпулювання підлеглими, що обумовлено завданнями, які стоять перед підприємством, взаємодією керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень та особистими якостями всіх учасників колективу [25; 46].

Серед об'єктивних факторів, які впливають на формування стилю керівництва на підприємствах, можна виділити наступні:

- закономірності системи управління, що включають економічні та психологічні закономірності, які визначають функціонування будь-якої організації;
- соціально-психологічні особливості виконавців, які передбачають урахування професійно-особистісних і індивідуально-психологічних характеристик кожного співробітника;
- стиль управління вищих керівників, що пронизує всю ієрархію управління організацією та має прямий вплив від верхнього рівня до нижнього;
- місце керівника в ієрархії управління, яке визначає рівень формалізації організаційних відносин;

- специфіка сфери діяльності, що відображається на особистому стилі керівництва керівника.

Варто відзначити, що дані фактори взаємодіють та впливають на формування стилю керівництва, що розкривається через різноманітні підходи та практичні стратегії управління персоналом [12; 46].

Розвиток особистості керівника є одним з ключових елементів для досягнення успіху як у професійній, так і в особистій сферах. Для цього використовуються диференційовані методи, серед яких можна виділити наступні:

1. Навчання та професійний розвиток, які полягають у постійному поглибленні навичок і знань через участь у спеціалізованих заходах, таких як тренінги, семінари, курси або програми МВА. Це надає керівникам можливість оновити свої знання та вивчити нові методи та стратегії управління.

2. Менторство та коучинг, що дозволяють отримати індивідуальну підтримку та поради від досвідчених менторів або коучів з питань кар'єрного й особистісного розвитку.

3. Читання та самоосвіта, що сприяють розвитку особистості через вивчення літератури з управління, лідерства, психології та інших відповідних тем.

4. Розвиток емоційного і соціального інтелекту, який включає у себе тренування, самоаналіз та практику для підвищення рівня емоційного і соціального інтелекту, що є важливим для ефективного лідерства та співпраці з командою.

5. Використання повсякденних ситуацій для вивчення, яке передбачає аналіз помилок, виявлення можливостей для вдосконалення та рефлексію над власними діями, що сприяє постійному розвитку особистості керівника.

Навчання, менторство, самоосвіта, розвиток емоційного і соціального інтелекту, а також вивчення повсякденних ситуацій – усі ці шляхи сприяють формуванню компетентного, адаптивного та ефективного керівника. Підходи, які розглядаються, варіюються від аналізу індивідуальних методів та стратегій керівництва до вивчення впливу різних факторів на розвиток особистості керівника.

Кожен з цих стратегічних підходів має свої переваги та обмеження, проте спільною метою є покращення керівництва та досягнення високої ефективності управлінської діяльності. Враховуючи комплексність сучасного бізнес-середовища, важливо використовувати інтегративний підхід до управління розвитком особистості керівника, який поєднує в собі кращі практики з урахуванням індивідуальних потреб та контекстуальних особливостей організації [8; 11].

Таким чином, стратегічні підходи до управління розвитком особистості керівника є важливим інструментом для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі, забезпечуючи підготовку лідерів, здатних ефективно керувати та адаптуватися до змін.

1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком особистості керівника

Останнім часом управління розвитком особистості керівника на сучасних підприємствах стало об'єктом особливого інтересу, що проявляється у зростаючому запиті на оцінку та моніторинг розвитку особистості керівника. В умовах жорсткої конкурентної боротьби важливе значення надається саме розвитку кадрового потенціалу, який визначає успішність досягнення стратегічних цілей підприємства. Ця актуальність спонукала до проведення значної кількості теоретичних та емпіричних досліджень у галузі, що в свою чергу сприяло науковій класифікації моделей і методів управління розвитком особистості керівника.

Зараз існує три основних типи підходів до оцінювання ефективності розвитку особистості керівника: практико-орієнтований, процесно-орієнтований та дослідницько-орієнтований [30]. Один з провідних науковців у цій області, Д. Кіркпатрик, пропонує практико-орієнтований підхід, який передбачає оцінку ефективності проведення навчальних програм та досягнення їх мети. Його «модель чотирьох рівнів» надає можливість оцінювати результати навчання, процес самого

навчання, а також вплив навчання на результативність роботи керівника та фінансово-економічні показники підприємства [32, с. 55].

Оцінка економічно-фінансової ефективності керівника, включаючи персонал, є ключовим індикатором якості розвитку та моніторингу кадрового потенціалу, а також задоволення потреб керівників у кар'єрному зростанні та системі постійного навчання. Варто відзначити, що оцінка ефективності розвитку керівника стикається зі значними труднощами через потребу у розробці методичних підходів до вимірювання продуктивності. Враховуючи те, що більшість професій в галузі інформаційних технологій є креативними, даний метод є досить ефективним, адже оцінка здійснюється переважно на рівні реакції керівника та отриманих ним знань, пов'язується зі зрозумілими методичними труднощами та витратами під час виміру росту продуктивності або зміни у поведінці керівника, або додаткових організаційних переваг. Тому, для більшої ефективності, важливо розробляти та використовувати інтегративні підходи, які враховують специфіку організаційного середовища та потреби персоналу [37].

Розглядаючи модель Р. Брінкерхоффа як приклад процесно-орієнтованого підходу, стає очевидним, що запропонована циклічна оцінка, проводиться на кожному етапі програми навчання, має свої переваги для підприємств, включаючи і у сфері інформаційних технологій. Зазначена модель складається із шести етапів, перший з яких – постановка цілей та аналіз потреб. Другий етап передбачає оцінку проекту програми навчання. Наступний етап полягає у визначенні якості операцій програми підготовки [50, с. 304].

Модель етапів трансферу М. Фоксона орієнтована на передачу знань і навичок як результату реалізації програм підготовки. При цьому трансфер розглядається як процес, а не результат, і здійснюється за етапами від усвідомленого наміру до несвідомого засвоєння. В рамках кожного з етапів аналізуються чинники підтримки та стримування.

Модель, запропонована Д. Філіпсом, передбачає проведення розрахунків рентабельності інвестицій у професійний розвиток керівника. Вплив навчання повинен бути оцінений грошовим вираженням, яке порівнюється з повними витратами за програмою [54, с. 45]. Оцінка ефективності розвитку керівника, як правило, проводиться шляхом визначення співвідношення витрат та прибутку або рентабельності інвестицій. Проте в деяких галузях основна проблема полягає в тому, що оцінка результатів у виразі грошових одиниць складно вимірюється, оскільки деякі програми орієнтовані на відносини, а не на конкретні знання чи навички.

Оцінка ефективності розвитку керівника підприємства вимагає використання системи збалансованих показників. Управління розвитком керівника ефективно проводиться шляхом систематичної оцінки стану керівника, структури та динаміки чисельності підприємства, аналізу рівня освіти, плинності кадрів та інших важливих показників. Оцінка впливу програм розвитку керівника на підвищення продуктивності праці та якість продукції може бути здійснена за допомогою формули, яка враховує тривалість впливу програм, кількість учасників, вартісну оцінку відмінностей у результативності праці, коефіцієнт ефективності розвитку керівника та витрати на його розвиток.

Оцінку впливу програм розвитку керівника на підвищення продуктивності праці, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою [3, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.1),$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

N – чисельність керівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці керівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання керівника (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

Оцінка ефективності розвитку керівника може бути проведена на чотирьох рівнях: оцінка реакції, засвоєння отриманих знань, поведінка та результати.

Методика Філіпса та Кіркпатріка використовується для оцінки ефективності на чотирьох рівнях, додавши п'ятий рівень – розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій [54, с. 41; 51]. Системна модель факторів, запропонована Р. Річі, дозволяє передбачити результати навчання керівника, звертаючи увагу на вплив різних характеристик, таких як вік, освіта, попередні факти участі у програмах навчання та мотивація. Правильна структура програми розвитку керівника є ключовим чинником ефективності навчання, адже вона прямо впливає на знання та поведінку учасників [20].

Для оцінювання ефективності розвитку керівника підприємства нерідко застосовується системний підхід [4]. Актуальність визначення складу показників, які відображають ефективність управління керівником та його вплив на кінцеві результати соціального розвитку підприємства, надає великого значення. Однією з ключових завдань на будь-якому підприємстві є аналіз показників, які відображають вплив програм розвитку керівника на його результативність діяльності, а також його внесок у підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Оцінка ефективності розвитку керівника також важлива на всіх етапах планування діяльності з навчання персоналу підприємства та вирішення завдань організації цієї діяльності [2].

В сучасній практиці оцінки якості праці керівників враховується їхня здатність виконувати ключові ролі, кожна з яких включає лідерські функції, такі як організація колективу, настановництво, захист інтересів співробітників, та інформаційне керівництво [10]. У кінцевому рахунку, розвиток особистості

керівника визначається комплексом методів, спрямованих на постійне підвищення професійного рівня та особистісного зростання.

Таким чином, можемо відзначити, що практична реалізація цих методів дозволяє керівникам не лише збільшувати свій професійний потенціал, але й досягати успіху у вирішенні стратегічних завдань управління та досягати високих результатів в різних сферах своєї діяльності.

1.4. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві

Проблематика лідерства та його ефективного використання в менеджменті є предметом великого інтересу і досліджень у науковій спільноті. Теорії лідерства націлені на виявлення тих характеристик, які визначають успішність лідера та його вплив на команду. Загальноприйняте уявлення про лідерів часто асоціюється з посадовими особами, однак справжнє лідерство може проявлятися незалежно від офіційного статусу чи посади. У реальному житті лідерство переважно виявляється у здатності впливати на інших, допомагаючи досягати спільних цілей. Лідерство передбачає активну участь кожного члена команди, оскільки лідер не може рухатися вперед, якщо немає тих, хто йому слідує. Здатність мобілізувати та керувати людьми в напрямку досягнення стратегічних цілей підприємства робить керівника лідером. Однак, саме розуміння та урахування цієї особливості командної динаміки дозволяє досягати успіху та визначає роль лідера в цій процесі [18]. Нинішня складність умов управління та розвитку бізнесу створює потребу у нових підходах та інноваціях, проте водночас відкриває можливості для використання традиційних методів у нових контекстах. У цьому контексті, керівники підприємств повинні поєднувати в собі якості менеджера та лідера, оскільки від їхньої здатності до сполучення цих ролей залежить успішність досягнення стратегічних цілей організації. Деякі визначені вчені розглядають лідерство як сукупність певних характеристик, включаючи ті, які вказані на рисунку 1.2.

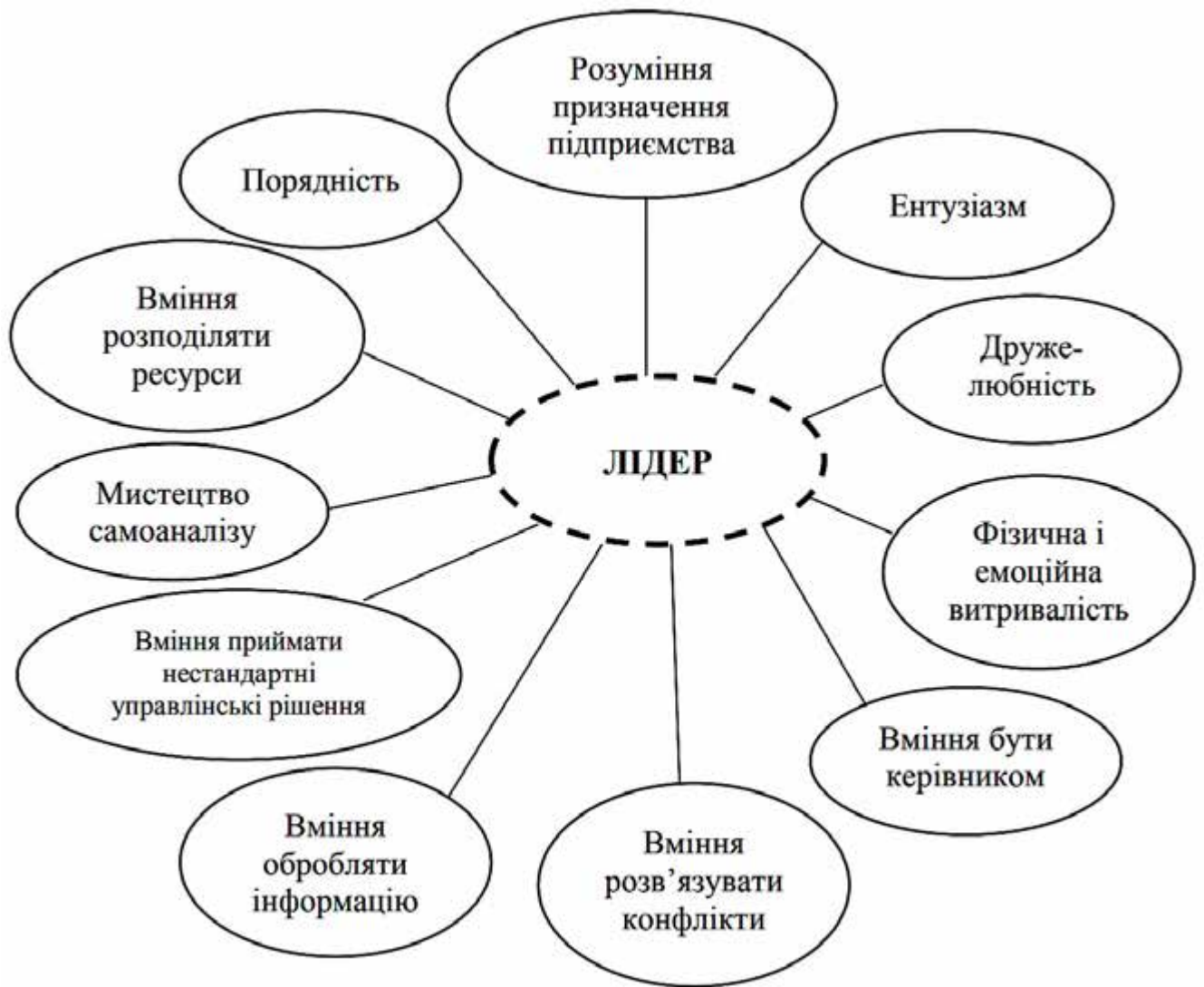


Рис. 1.2. Головні риси властиві лідерів сучасного підприємства

Примітки: сформовано на основі джерела: [18].

Отже, лідерство – це складний процес, що вимагає від особи, що виступає у ролі лідера, високої ступені витривалості та наполегливості, який повинен мати чіткі цілі та бути здатним надихати інших на їх досягнення. Часто успішні лідери характеризуються як особи, які мають великий ентузіазм та енергію, що трансформується у вплив на інших. Важливо, щоб лідер отримував підтримку та довіру своїх підлеглих, що передбачає необхідність заслужити їх довіру. Працівники підприємства бажають мати на чолі людину, яка виявляє рішучість та впевненість, що їхні інтереси і діяльність під наглядом такої особи знаходяться в

безпеці. У зв'язку з постійними змінами як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, лідерам доводиться бути готовими швидко реагувати на них [18].

Лідерство управлінських кадрів є не лише важливою складовою, але й інтегрованим особистісним утворенням, яке визначає успішність управлінської діяльності. Відповідно до досліджень, лідерство передбачає спрямованість на здійснення управлінської професійної діяльності, володіння системою психологічних та спеціальних управлінських знань, а також розвиток управлінських якостей, які є необхідними для успішного виконання управлінських обов'язків. Однією з головних цілей лідерства є максимальне використання власних можливостей для самовизначення та подолання зовнішніх викликів у професійній та особистій сферах.

Лідерство включає виконання ряду функцій, що представлені у формі щоденного прийняття рішень та розв'язання різноманітних завдань. Представлений процес лідерства може бути визначений як коло правил, що демонструє взаємозв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту (див. рис. 1.3.). У зовнішньому колі цього кола позначені п'ять основних функцій: постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація і організація, контроль. У внутрішньому колі розміщена функція інформації та комунікації, яка включає в себе обмін інформацією та комунікаційні зв'язки. Для кожної з цих функцій розроблено робочі прийоми та методи їх реалізації, які у свою чергу спрямовані на забезпечення виграшу в часі, котрі утворюють загальну техніку тайм-менеджменту.

Варто відзначити, що систематично розроблені методичні рекомендації з використання прийомів та методів тайм-менеджменту сприяють ефективній реалізації кожної з управлінських функцій, таких як оцінка реального стану справ, інвентаризація втрат часу та мінімізація цих втрат, а також самооцінка особистісного потенціалу управлінських навичок [10].

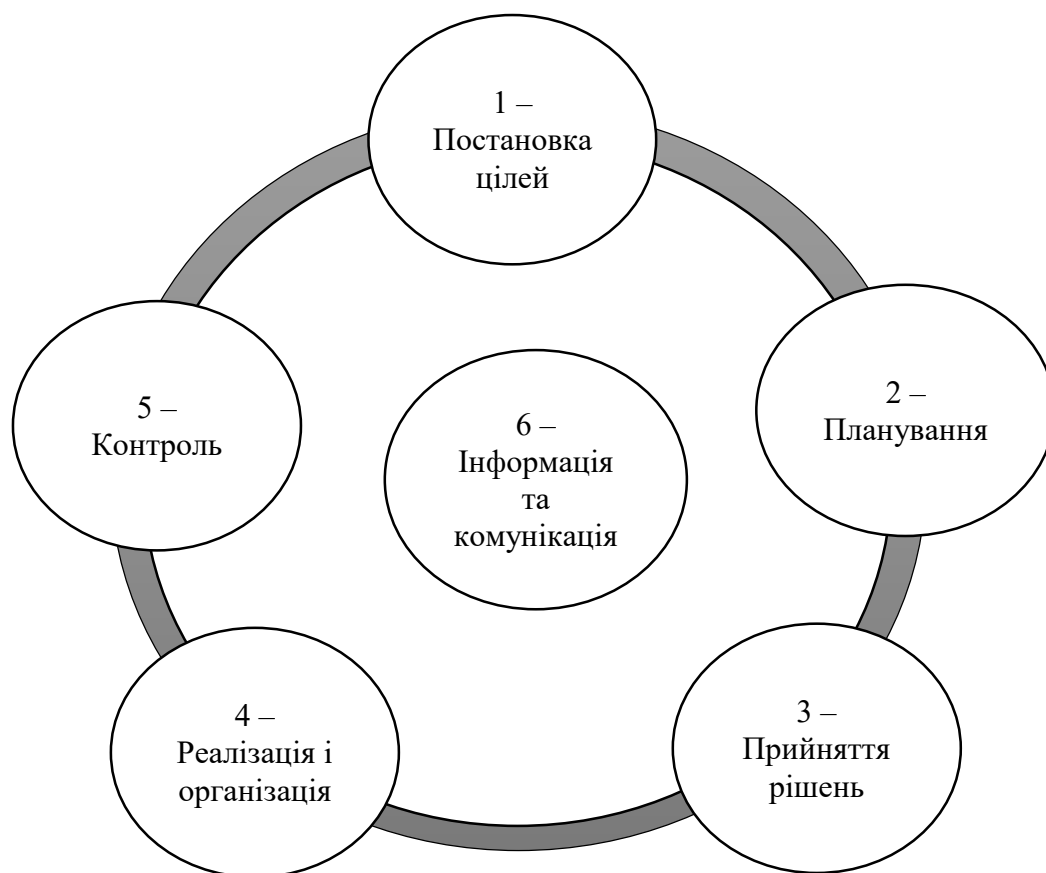


Рис. 1.3. Коло правил лідерства

Примітки: сформовано на основі джерела: [10].

Перший прийом лідерства, що полягає у встановленні пріоритетів у виконанні робочих завдань, рекомендує записувати всі завдання, розсортовуючи їх на три групи: негайно важливі завдання; завдання, які необхідно реалізувати найближчим часом та менш важливі завдання, які можна відкласти. Другий прийом лідерства передбачає розподіл робочого часу на заплановану активність, резервний час і час для професійного вдосконалення [10].

Отже, проблема лідерства здобула велике значення, особливо в умовах нестабільного економічного та соціально-трудового середовища. Лідерство передбачає вміле поєднання індивідуальних та колективних інтересів з метою забезпечення ефективності та справедливості в робочому оточенні. Таким чином, сучасні підприємства прагнуть досягнути успіху, але лише під керівництвом лідерів, які ефективно використовують свій потенціал.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

ТОВ "Цукорагропром" виступає як один із провідних вертикально-інтегрованих агропромислових холдингів, зорієнтований на задоволення потреб українських промислових споживачів та населення у високоякісному цукрі. Основна діяльність підприємства полягає у вирощуванні цукрових буряків, виробництві високоякісного цукру та супутньої продукції, такої як меляса та сухий гранульований жом. Додатково, у Полтавській області холдинг має потужності з переробки сої та виробництва біогазу. У виробництві цукру ТОВ "Цукорагропром" використовує власно-вирощений цукровий буряк або імпортує тростинний цукор-сирець з Куби, Бразилії та Гватемали.

Зокрема, вирощування цукрового буряку здійснюється компанією-спеціалістом Агро-торгівельною фірмою "Астарта-Київ". Весь технологічний процес виробництва цукру починається з вирощування цукрового буряка, включаючи підготовку насіння та ґрунту, посів, удобрення, полив та збір урожаю. ТОВ "Цукорагропром" контролює ці процеси, а також використовує сучасну та автоматизовану техніку для збору урожаю, таку як System-Comractor 12/1200, біткультиватор Tiger V8-3, бітвантажувач Maus.

Товариство з обмеженою відповідальністю "ЦУКОРАГРОПРОМ", засноване українським підприємцем у 1993 році та зареєстроване згідно з законодавством України, виступає як резидент України. Основна сфера діяльності Компанії полягає в оптовій торгівлі цукром та його побічними продуктами. У 2022 році середня кількість працівників склала 894 особи (жінки – 301 особа; чоловіки – 593 осіб; особи, що мають додаткові гарантії – 270 осіб; інваліди – 46 осіб), а юридична

адреса розташована за адресою: Україна, Київська область, м. Київ, вулиця Ярославська, будинок 58. У таблиці 2.1. представлена основна інформація про ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ».

Таблиця 2.1.

Інформація про ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ»

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЦУКОРАГРОПРОМ
Галузь	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами Виробництво цукру
Код ЄДРПОУ	38234087

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [14; 42; 43].

Товариство з обмеженою відповідальністю "ЦУКОРАГРОПРОМ" відзначається своєю видатною позицією серед суб'єктів сільського господарства та переробки рослинницької продукції в Україні. Ретельний огляд історичних кроків цієї установи розкриває наступні етапи:

1. Заснування та становлення. У 1993 році український підприємець ініціював створення ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" з орієнтацією на розвиток аграрного сектору та виробництво цукрової продукції. Ініціатива здійснювалася через реалізацію початкових завдань, включаючи культивування цукрових буряків, їх подальшу переробку на цукровому заводі, а також виготовлення та реалізацію цукру та інших асоційованих продуктів.

2. Розширення та розвиток. Протягом перших десятиліть свого функціонування, ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" систематично розширювало сфери своєї діяльності, збільшуючи обсяги виробництва, розширюючи асортимент продукції та вдосконалюючи технологічні процеси. Підприємство активно інвестувало в оновлення обладнання, покращення якості виробництва та оптимізацію виробничих процесів.

3. Визнання та досягнення. ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" завоювало широке визнання на ринку завдяки своїй високоякісній продукції, стійкому партнерству та виконанню стандартів якості та безпеки. Підприємство було нагороджене

численними преміями та сертифікатами від національних та міжнародних організацій за досягнення у галузі сільського господарства та підприємництва.

4. Поточний стан та майбутні перспективи. На сьогоднішній день, ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" відоме як один із провідних учасників ринку цукрової продукції в Україні та за її межами. Підприємство продовжує розвиватися, удосконалюючи свою діяльність, впроваджуючи нові технології та збільшуючи обсяги виробництва.

Окрім цього, ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" вирізняється високим рівнем технологічної оснащеності та застосуванням сучасних методів у сільському господарстві та переробці рослинницької продукції. Підприємство активно впроваджує передові технології у виробничий процес, що дозволяє підвищувати якість продукції, зменшувати витрати та забезпечувати ефективну конкурентоспроможність на ринку. Крім того, велика увага приділяється взаємовідносинам з партнерами та споживачами, що сприяє стабільності постачання та якості продукції.

Компанія орендує землю, офісні приміщення та основні засоби у пов'язаних сторін і обліковує таку оренду у відповідності з Міжнародними стандартами фінансової звітності. Відповідні активи у формі права користування та зобов'язання визнані в сумах 302 777 тис. грн. та 432 309 тис. грн. станом на 31 грудня 2022 року (31 грудня 2021: 325 831 тис. грн. та 407 639 тис. грн. відповідно). У 2022 році, ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" визнала амортизацію активу у формі права користування в сумі 94 904 тис. грн. (2021: 98 509 тис. грн.). Витрати по відсотках були визнані в сумі 60 909 тис. грн. (2021: 54 543 тис. грн.). За 2022 рік чистий прибуток ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" склав 792 868 тис. грн. (у 2021 році - чистий прибуток у сумі 912 883 тис. грн.), і ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" мав негативний чистий рух коштів від операційної діяльності у сумі 247 853 тис. грн. (у 2021 році – позитивний чистий рух коштів від операційної діяльності у сумі 191 881 тис. грн.). Поточні активи ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" станом на 31 грудня 2022 року перевищували поточні

зобов'язання на 1 483 323 тис. грн. (31 грудня 2021 року – на 761 069 тис. грн.) (див. Додаток А.).

У таблиці 2.2. сформований аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ» протягом 2019-2022 рр. Порівняльний аналіз фінансових результатів за 2022 рік вказує, що чистий дохід від реалізації продукції відзначився зростанням на 1.32%, демонструючи позитивну динаміку у сфері виробництва та реалізації продукції, також варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 2.97%, що свідчить про певне підвищення витрат у процесі виробництва. Дані змінні вплинули на валовий прибуток, який скоротився на 3.05%, що може свідчити про погіршення ефективності управління виробничими витратами та операційними ризиками. Інші операційні доходи зменшилися на 13.04%, що може вказувати на зміну в структурі операційної діяльності компанії, проте, витрати на інші операції скоротилися на 74.42%. У контексті фінансової діяльності, збільшення інших фінансових доходів на 698.00% та зменшення фінансових витрат на 40.88% можуть свідчити про зміни в стратегії управління фінансовими ресурсами компанії.

Таблиця 2.2.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ»

Стаття	2022	2021	2020	2019	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5693218	5618899	4008361	3340172	74,319	1.32
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	- 4207449	- 4086334	- 3154823	- 3058925	-121,115	-2.97
Валовий:						
Прибуток	1 485 769	1 532 565	853 538	281 247	-46,796	-3.05
Інші операційні доходи	4 354	17 394	17 516	316 695	-13,04	-74.92
Адміністративні витрати	-86 424	-88 767	-60 302	-78 315	2,343	-2.64
Витрати на збут	-261 758	-253 419	-224 357	-328 126	-8,339	-3.29

Інші операційні витрати	-76 131	-43 650	-271 297	-59 051	-32,481	-74.42
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
Прибуток	1 065 810	1 164 123	315 098	132 450	-98,313	-8.44
Інші фінансові доходи	27 968	3 504	1 749	22 491	24,464	698.00
Фінансові витрати	-124 518	-88 394	-144 813	-222 392	-36,124	-40.88
Фінансовий результат до оподаткування:						
Прибуток (Збиток)	969 260	1 079 233	172 034	-67 451	- 109,973	-10.19
Дохід (витрати) з податку на прибуток	-176 392	-166 350	3 007	-563	-10,042	-6.04
Чистий фінансовий результат:						
Прибуток (Збиток)	792 868	912 883	175 041	-68 014	- 120,015	-13.14
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	14 599	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	14 599	-	-	-	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	-2 628	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	11 971	-	-	-	-	-
Сукупний дохід (витрати)	804 839	912 883	175 041	(68 014)	-108,044	-11.84

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [14; 42; 43].

Хоча компанія продовжує виявляти певні позитивні тенденції у виробничій та фінансовій сферах, існують деякі питання, які вимагають уваги та подальшого аналізу для забезпечення стабільного фінансового стану та ефективного управління ресурсами. У підсумку аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" та особливостей його розвитку можна зробити висновок про стійкий фінансовий прогрес підприємства протягом останніх років. Зростання оборотних та необоротних активів свідчить про ефективне управління ресурсами. Високий рівень чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку вказує на успішність економічної діяльності компанії. Інвестування в модернізацію виробничих процесів та управлінську стратегію є ключовими факторами, що сприяють позитивному розвитку підприємства.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можемо відзначити про стабільність та потенціал подальшого успішного розвитку ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" на ринку.

2.2. Діагностика системи управління розвитком особистості керівника та оцінка її ефективності

В сучасних умовах бізнесу та управління виникає необхідність постійного вдосконалення особистісних якостей керівників, а також їхніх систем управління. Діагностика системи управління розвитком особистості керівника та оцінка її ефективності вимагають комплексного аналізу та визначення шляхів подальшого вдосконалення. У цьому контексті важливим стає не лише функціонування системи управління, але й саме розвиток особистості керівника, що впливає на ефективність управлінської діяльності та стратегічні напрямки розвитку організації.

Для проведення комплексного аналізу системи управління розвитком особистості керівника та здатності керівника-лідера до ефективної соціальної взаємодії застосовувалися різноманітні тестові методики, спрямовані на вивчення рівня розвитку його організаторських та перцептивно-інтерактивних компетентностей. Однією з основних методик є тест "Психологічна оцінка організаторських здібностей особистості в рамках групи", який дозволяє визначити такі ключові якості, як психологічна вибірковість, практично-психологічний розум, психологічний такт, суспільна енергійність, критичність, схильність до організаторської діяльності та інші. Додатково використовувалася методика діагностики перцептивно-інтерактивної компетентності, що передбачає оцінку таких показників, як взаємопізнання, взаєморозуміння, взаємовплив, соціальна автономність, соціальна адаптивність та соціальна активність. Застосування цих методик надало можливість глибокого аналізу рівня соціальної компетентності

керівника-лідера, що є ключовим аспектом його успішної діяльності в управлінській сфері [5; 22-24; 45].

У рамках проведеного дослідження здійснювалася самодіагностика керівниками середньої та низової ланок управління ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ". Процес тестування базувався на застосуванні п'ятибальної шкали, де оцінки відповідали таким характеристикам: 5 – риса яскраво виражена, виявляється зримо і постійно; 4 – риса виявляється досить часто; 3 – епізодично проявляється риса, іноді в помітній, іноді в слабкій формі; 2 – якість проявляється дуже рідко і малопомітно; 1 – якість повністю відсутня. Отримані результати дослідження прояву організаторських здібностей керівників були представлені на рисунку 2.1.

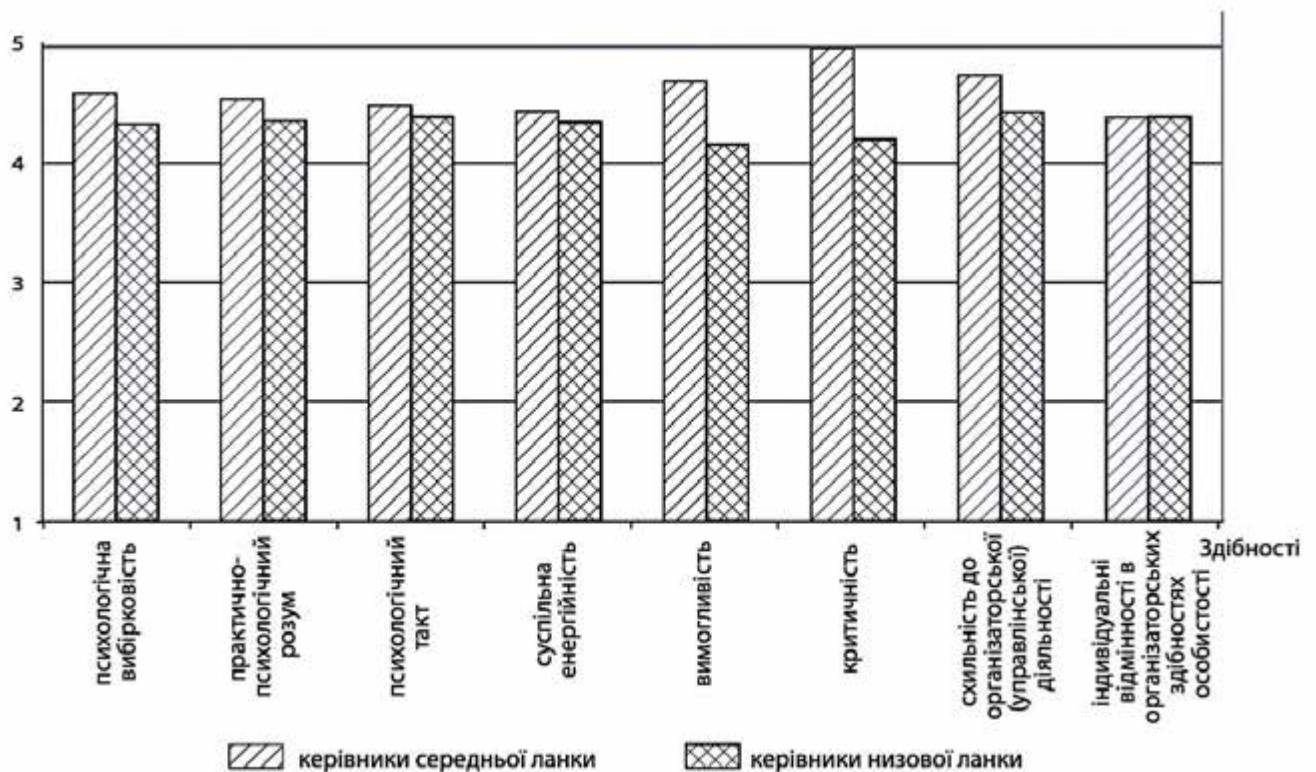


Рис. 2.1. Оцінка організаторських здібностей керівників

Примітки: сформовано на основі самодіагностики ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ".

Проведений аналіз свідчить про те, що керівники виявляють середні організаторські здібності у загальному контексті: керівники середньої ланки

оцінили свої організаторські здібності на рівні 3,6 балів, тоді як керівники низової ланки – на рівні 3,32 балів. У керівників середньої ланки управління спостерігається найбільший розвиток в якостях, таких як критичність (середній бал 3,97), вимогливість (середній бал 3,68) та схильність до організаторської діяльності (середній бал 3,73). У свою чергу, керівники низової ланки відзначаються вищим рівнем розвитку схильності до організаційної діяльності (середній бал 3,43), індивідуальних відмінностей у організаторських здібностях (середній бал 3,39) та психологічного такту (середній бал 3,39). Результати оцінки перцептивно-інтерактивної компетентності керівників представлені на рисунку 2.2.

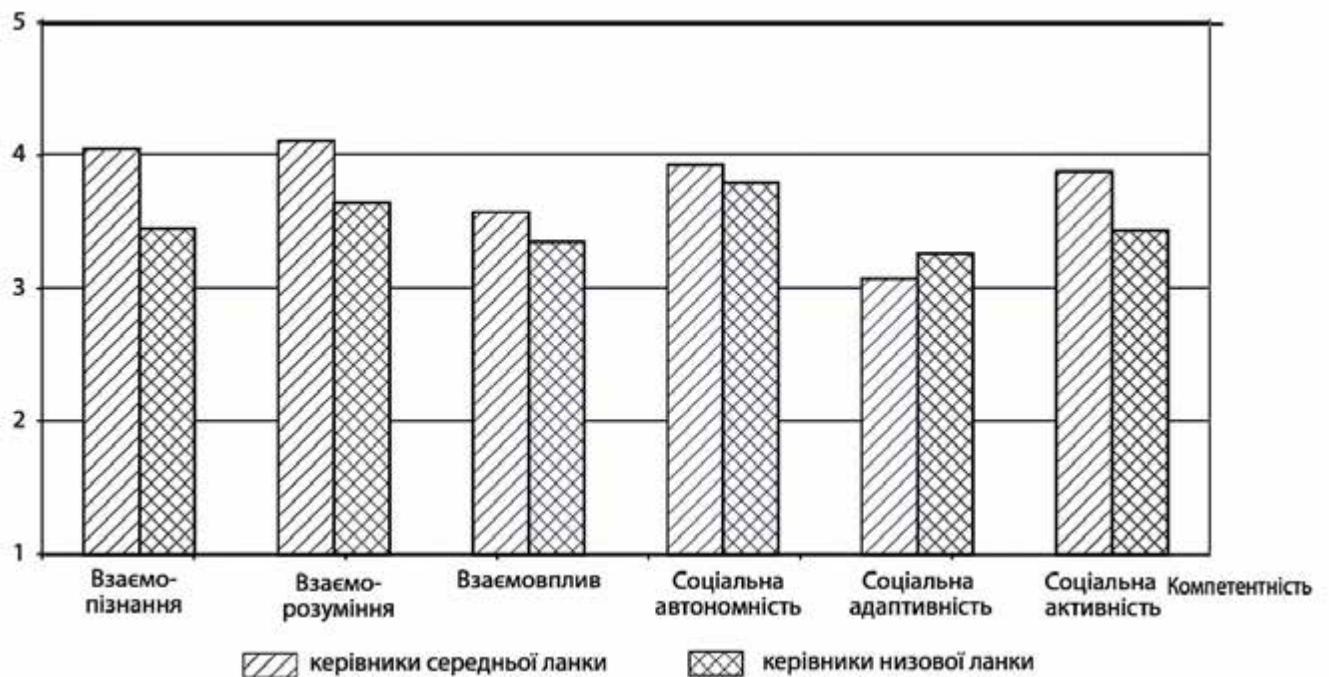


Рис. 2.2. Оцінка перцептивно-інтерактивної компетентності керівників

Примітки: сформовано на основі самодіагностики ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ".

Отримані результати вказують на те, що перцептивно-інтерактивна компетентність керівників демонструє середній рівень розвитку: середній бал оцінки для керівників середньої ланки управління склав 3,76, у керівників низової ланки – 3,48. Серед керівників середньої ланки особливо виразно розвинені якості взаєморозуміння (середній бал 4,10), взаємопізнання (середній бал 4,03) та

соціальна автономність (середній бал 3,92). У керівників низової ланки також відзначається підвищений рівень розвитку таких якостей, як соціальна автономність (середній бал 3,78), взаєморозуміння (середній бал 3,63), взаємопізнання (середній бал 3,44). Аналіз проведених співбесід вказує на те, що керівники низової ланки управління мають меншу схильність до ефективної соціальної взаємодії, оскільки вони переважно сприймають себе як підлеглих, а не керівників.

Таким чином, дослідження свідчить, що керівники ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" поки що не володіють необхідними якостями лідерів, що сприяють ефективній соціальній взаємодії. Для досягнення цієї мети їм слід активно розвивати соціально-психологічні компетентності, які визначають успішну соціальну взаємодію. З метою подальшого розвитку якостей керівника-лідера, які забезпечують здатність до ефективної взаємодії на ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ", рекомендується впровадження наступної схеми (див. рис. 2.3.).

З метою розвитку здатності керівників ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" до ефективної соціальної взаємодії рекомендується використовувати технологію, що включає кілька етапів. По-перше, необхідно отримати нову інформацію про себе і особливості своєї взаємодії з іншими людьми. По-друге, важливо переосмислити уявлення про себе і свою поведінку. По-третє, слід вибудовувати нові форми поведінки і регулювати міжособистісну взаємодію. По-четверте, необхідно закріпити позитивний досвід умовних ситуацій управлінської взаємодії. Реалізація цієї технології передбачає використання активних технологій навчання, зокрема, тренінгів. Ці тренінги, серед інших психологічних методів, дозволяють створити необхідні психологічні умови для розвитку професійної та особистісної самосвідомості, змінити поведінку і ставлення до світу і інших людей [23].

Використання тренінгових технологій дозволить керівникам: по-перше, отримати уявлення про сутність ефективної взаємодії та різноманітні стратегії і технології взаємодії; по-друге, сформувати особистісне ставлення до них; по-третє,

відпрацювати конкретні техніки, необхідні для соціальної взаємодії в різноманітних обставинах; по-четверте, прожити різні ситуації взаємодії з іншими учасниками в «живій тканині» тренінгу.

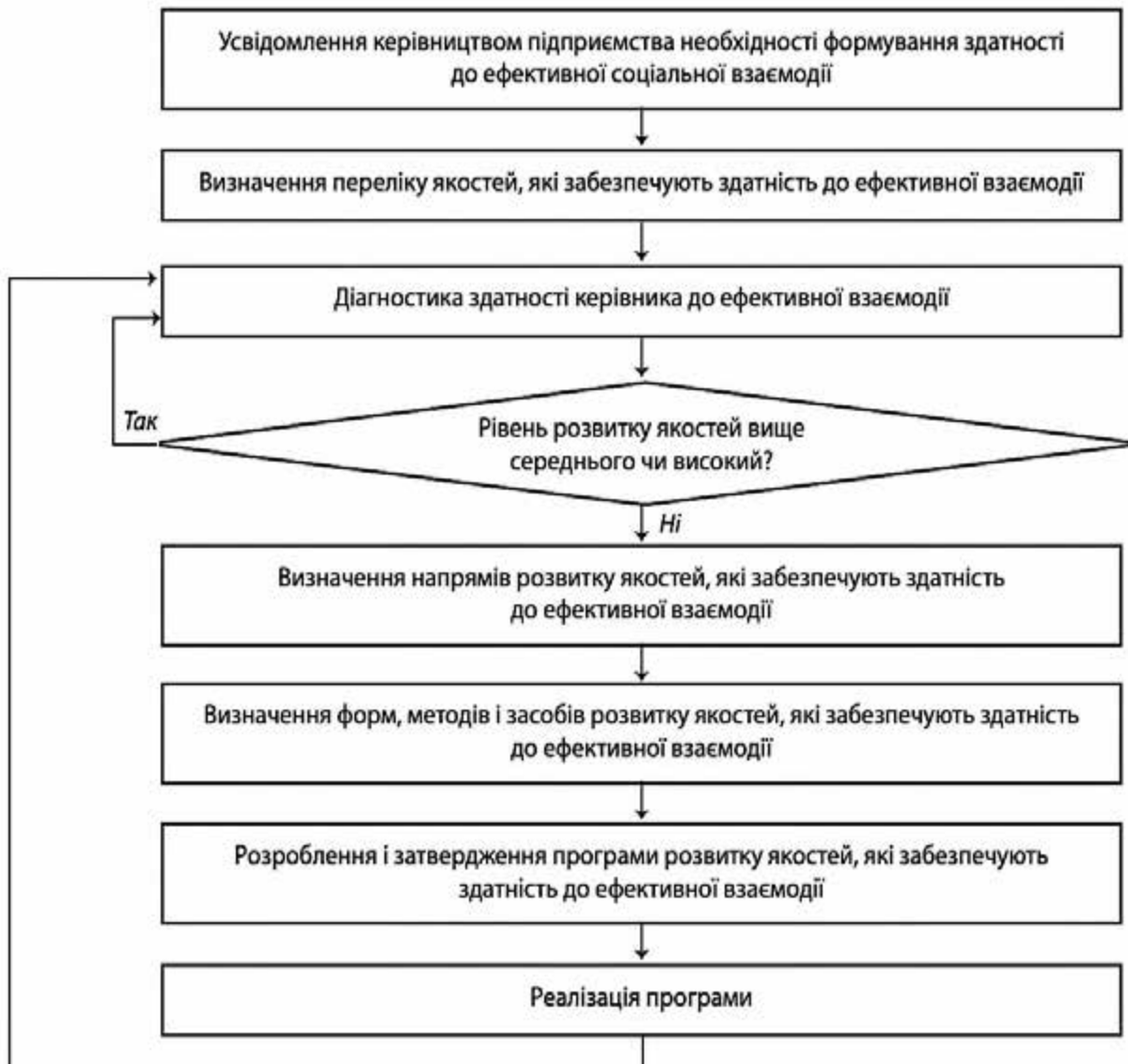


Рис. 2.3. Схема діагностики і розвитку якостей керівника-лідера, які забезпечують здатність до ефективної взаємодії

Примітки: сформовано на основі самодіагностики ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ".

Таким чином, на основі проведеного дослідження можемо відзначити, що створення і реалізація тренінгових програм є важливим елементом розвитку здатності керівників ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" до ефективної соціальної

взаємодії, що може сприяти покращенню якості управління ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ".

2.3. Характеристика стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства

В управлінні персоналом підприємства важливо розуміти, що стиль керівництва відіграє вирішальну роль у формуванні організаційної культури та ефективності роботи колективу. Характеристика стилів керівництва надає можливість краще зрозуміти динаміку взаємовідносин між керівництвом та персоналом, а також вплив керівництва на мотивацію, задоволення працею та продуктивність працівників. Ретельний огляд цих стилів допоможе виявити їх особливості, переваги та недоліки, а також з'ясувати, які саме підходи найкраще відповідають унікальним потребам та вимогам підприємства.

Для аналізу стилів керівництва та системи управління персоналом на ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" спочатку необхідно провести аналіз використання персоналу цього підприємства та системи управління ним. У реальних умовах персонал і його кількісні та якісні показники є змінними величинами. Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових працівників та звільненням колишніх, а також переміщеннями всередині підприємства. Цей процес оновлення колективу, відомий як змінність (оборот) кадрів, обумовлюється як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку), так і суб'єктивними причинами (перехід на кращу роботу, особисті обставини). Мобільність передбачає здатність та готовність працівників до професійних і територіальних переміщень, включаючи зміну місця роботи або освоєння нової професії. На рівні підприємства виокремлюють внутрішню і зовнішню мобільність [26]. Плинність кадрів, або рівень переміщення персоналу, є важливим показником кадрової політики підприємства. Дослідження показали, що плинність кадрів пов'язана з віком,

задоволенням працею керівництва та трудовою активністю. Цей показник може розглядатися як позитивний, що сприяє адаптації та припливу нових ідей, або негативний, що вказує на нестабільність персоналу. Щодо задоволення персоналу умовами праці на ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ", це можна оцінити за показниками прибуття, вибуття та плинності персоналу (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Рух персоналу ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" за 2019-2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					абс.	%
1. Середня облікова кількість штатних працівників облікового складу, осіб	993	850	907	894	-13	98,5
2. Прийнято на роботу протягом року, осіб	56	35	69	39	-30	56,5
3. Вибуло працівників, осіб						
в тому числі:						
- призов до армії, вихід на пенсію,	38	8	18	24	6	133,3
- за власним бажанням, звільнення за прогул, та за інші порушення трудової дисципліни	129	55	38	11	-27	28,9
4. Коефіцієнт обороту працівників						
- з приймання	5.64%	4.12%	7.61%	4.36%	-3,25%	57
- зі звільнення	16.83%	7.41%	6.17%	3.91%	-2,26%	63
5. Загальний коефіцієнт обороту	22.47%	10.94%	12.88%	8.29%	-4,59%	64
6. Коефіцієнт плинності кадрів	16.83%	7.41%	6.17%	3.91%	-2,26%	63

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [14; 42; 43].

Варто відзначити, що незначне зменшення кількості штатних працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком може бути пов'язане з нестабільністю, викликаною війною, що вплинуло на економічну діяльність підприємства та мобілізаційні процеси. Суттєве зменшення кількості нових прийнятих працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком може бути наслідком війни, яка обмежила можливості для набору нових працівників через економічні та соціальні виклики. Збільшення кількості працівників, які вибули через призов до армії або вихід на пенсію, може бути безпосередньо пов'язане з війною, що призвело до мобілізації значної кількості працівників. Значне зменшення кількості звільнень за власним

бажанням або за порушення дисципліни може вказувати на зусилля підприємства щодо збереження персоналу в умовах війни, коли збереження робочих місць стає пріоритетом. Обидва коефіцієнти приймання та звільнення працівників зменшилися у 2022 році, що вказує на зусилля щодо утримання кадрів та зменшення ротації в умовах війни.

Війна суттєво вплинула на кадрову політику ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ". Спостерігається зменшення кількості прийомів на роботу та звільнень, що вказує на зусилля з утримання існуючого персоналу. Збільшення кількості працівників, які вибули через призов до армії або вихід на пенсію, відображає мобілізаційні процеси. Загалом, підприємству вдалося стабілізувати кадровий склад та зменшити плинність кадрів, що є важливим досягненням в умовах війни.

В аналізі кадрової ситуації на ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" помітно, що деякі робочі місця залишаються вакантними, не досягаючи повного комплектування новими працівниками. Ця динаміка кількості персоналу на підприємстві пов'язана із сезонністю робіт, таких як посів, посадка, догляд та заготівля матеріалів. Рух персоналу, пов'язаний із змінністю кадрів, яка обумовлена як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Дослідження кадрової ситуації та управління персоналом на підприємстві передбачає розгляд кадрової стратегії, що включає специфічний набір принципів, правил і цілей управління персоналом. Вважаємо за необхідність розглянути основні стратегії управління персоналом на ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ". Під час аналізу існуючих кадрових стратегій можна виділити дві підстави для їх класифікації, де перша підстава враховує рівень усвідомленості правил і норм кадрових заходів і безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. На основі даної підстави виділяються наступні типи кадрових стратегій: пасивна, реактивна, превентивна та активна [52].

Пасивна кадрова стратегія характеризується відсутністю чіткої програми або плану дій з управління персоналом з боку керівництва підприємства. У такій

ситуації відсутні систематичні заходи щодо розвитку, мотивації, підтримки або розвитку персоналу. Робота з кадрами відбувається на рівні реакції на випадкові події або конфлікти, і не передбачає стратегічного підходу до управління розвитком персоналом. Керівництво підприємства, що обирає пасивну кадрову стратегію, може не виявляти достатньої уваги до проблем персоналу та їхнього впливу на діяльність організації. Відсутність систематичного аналізу та планування може призвести до виникнення конфліктів та проблем, які вирішуються лише в момент їх виникнення, без аналізу їх причин та наслідків для організації. У цьому контексті відсутній позитивний вплив на взаємовідносини з персоналом та на загальну продуктивність праці. Кадрові проблеми можуть накопичуватися та загострюватися з часом, оскільки вони не вирішуються належним чином. В результаті, організація ризикує втратити свою конкурентоспроможність та стабільність через недостатню увагу до управління персоналом [26].

Реактивна кадрова стратегія визначається тим, що керівництво підприємства реагує на негативні аспекти в управлінні персоналом лише після того, як вони виникають. У рамках цієї стратегії керівництво здійснює контроль за симптомами негативного стану управління персоналом, такими як конфліктні ситуації, нестача кваліфікованих кадрів для вирішення завдань підприємства та відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво при цьому вживає заходів, спрямованих на локалізацію кризових явищ, зосереджуючи увагу на розумінні причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. У підприємств, що обирають реактивну кадрову стратегію, кадрові служби зазвичай мають у своєму розпорядженні інструменти діагностики існуючої ситуації та здатність надавати екстрену допомогу. Незважаючи на те, що кадрові проблеми можуть бути визнані та вирішені швидко, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова стратегія виявляється в тому, що керівництво фірми має обґрунтовані прогнози щодо розвитку ситуації та має на меті забезпечити ефективний вплив на неї. Організація, що має превентивну кадрову стратегію,

володіє засобами для діагностики та прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Програми розвитку організації включають короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, а також завдання щодо розвитку персоналу. На відміну від реактивної та превентивної стратегій, активна кадрова стратегія передбачає, що керівництво має не лише прогноз, але й засоби впливу на ситуацію. Кадрова служба може розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації [36].

При активній кадровій стратегії, яка має риси авантюристичного підходу, керівництво підприємства відсутнє у глибинному аналізі ситуації та прогнозів розвитку, проте намагається впливати на неї. Кадрова служба, зазвичай, не має належних засобів для прогнозування кадрових викликів та діагностики персоналу. У таких умовах плани кадрової роботи, які включені в програми розвитку підприємства, часто орієнтовані на досягнення загальних цілей, важливих для компанії, але не враховують можливі зміни у ситуації. Для ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" характерно використання саме активної кадрової стратегії з авантюристичним підходом. Проте, при впровадженні цієї політики можуть виникнути проблеми у випадку, якщо неочікувано зміняться умови на ринку або з'явиться новий продукт, який може витіснити існуючий асортимент компанії. З точки зору кадрової роботи, виникає необхідність перенавчання персоналу, щоб адаптуватися до нових умов. Однак, швидке та ефективне переоснащення може бути успішно здійснене, зокрема, у компаніях з молодим персоналом, як у ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ", порівняно з підприємствами, де працює досвідчений, старший за віком персонал. Отже, концепція "якість персоналу" передбачає ще один аспект, який можливо не враховано у плануванні кадрових заходів при такому типі кадрової стратегії [30; 32].

Другою підставою для розрізнення кадрових політик є пріоритетна спрямованість на власний або зовнішній персонал та ступінь відкритості до

зовнішнього середовища під час формування кадрового складу. З цієї перспективи традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту та закриту.

Відкрита кадрова політика, що є характерною для ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ", відзначається відкритістю організації перед потенційними працівниками на будь-якому рівні. У цьому контексті можна вступити на будь-яку посаду, незалежно від її рівня, від низового рівня до вищого керівництва. Компанія готова прийняти на роботу будь-якого фахівця із відповідною кваліфікацією навіть без урахування його попереднього досвіду роботи в подібних організаціях. Цей підхід також типовий для сучасних телекомунікаційних або автомобільних концернів, які активно набирають кадри на будь-які посади незалежно від їхнього попереднього досвіду [52].

Закрита кадрова політика, натомість, характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу лише з нижчого рівня посад, а заміщення вакансій відбувається виключно за рахунок внутрішніх кадрів. Цей підхід традиційно використовується компаніями, які спрямовані на створення певної корпоративної атмосфери та формування специфічного духу співпраці, а також в сферах з обмеженими кадровими ресурсами.

У результаті аналізу різних стратегій управління персоналом підприємства можна зробити висновок, що ефективне управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства. Різні стратегії, починаючи від пасивного реагування на проблеми і закінчуючи активним плануванням і контролем, надають підприємству вибрати підхід, який найкращим чином відповідає його потребам та стратегічним цілям. Ретельний аналіз ситуації та вибір оптимальної стратегії дозволяють досягти успішного управління персоналом і забезпечити стабільність та розвиток підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ»

3.1. Проблеми управління розвитком особистості керівника та їх вирішення

Проблеми управління розвитком особистості керівника є актуальною темою в сучасному менеджменті, оскільки вони впливають на ефективність управління та успішність підприємства в цілому. Перша проблема полягає в нестабільності управлінського стилю керівника, коли він не може чітко визначити свою стратегію розвитку, що призводить до розпорошення уваги та неефективного використання ресурсів. Друга проблема пов'язана з недостатнім розвитком лідерських якостей у керівника, що може вплинути на його здатність до мотивації персоналу, прийняття важливих рішень та досягнення стратегічних цілей.

Додатковою проблемою є недостатня адаптація до змін у бізнес-середовищі та відсутність стратегії особистісного розвитку керівника. Це може призвести до втрати конкурентних переваг, неспроможності ефективно реагувати на зміни та втрати довіри співробітників і стейкхолдерів. Такі проблеми вимагають комплексного підходу до управління розвитком особистості керівника, включаючи планування кар'єрного росту, тренінги з розвитку лідерських навичок та постійний моніторинг і оцінку результатів.

За літературними джерелами, основні проблеми управління персоналом включають такі аспекти:

1. Проблема відмінника. Часто керівниками стають найкращі співробітники у своїй галузі, а не ті, хто володіє кращими управлінськими навичками.
2. Синдром “свого хлопця”. Деякі керівники виявляють конфронтаційний підхід у стосунках з підлеглими, що може призводити до опору та конфліктів.

3. Позитивна проєкція. Прагнення приписувати іншим свої власні риси характеру та поведінки.

4. Синдром старшого. Деякі керівники утримують дистанцію між собою та персоналом, що може впливати на якість комунікації та взаєморозуміння.

5. Синдром очікування героя. Очікування від керівника здійснення “геройських” вчинків та вирішення всіх проблем самостійно [7, с. 11].

У таблиці 3.1 наведено основні проблеми управління розвитком особистості керівника у ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ».

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління розвитком особистості керівника у ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ»

Проблема	Прояв	Вплив на діяльність підприємства
Нестабільність стратегічного бачення	Плутанина у визначенні стратегії та цілей, непорозуміння в команді	Втрата напрямку, недосягнення стратегічних цілей, конфлікти у команді
Недостатня адаптація до змін	Неспроможність швидко реагувати на нові умови ринку, технологічні зміни	Втрата конкурентних переваг, зниження ефективності управління
Недостатня комунікація та взаємодія з командою	Непорозуміння, конфлікти, поганий колективний дух	Зменшення продуктивності, погіршення взаємовідносин в команді

Джерело: власна розробка автора.

Варто відзначити, що важливо враховувати проблеми, які можуть виникнути при розвитку особистості керівника. Видатний теоретик менеджменту Пітер Друкер виділяє кілька методів, які не є ефективними в аспектах розвитку керівника:

1. Відвідування курсів. Курси – це інструменти розвитку менеджменту, а не сам розвиток. На думку Друкера, цінність деяких з найбільш популярних курсів є сумнівною. Найефективнішими є ті курси, які менеджер відвідує у вільний від роботи час, наприклад вечірні програми, запропоновані багатьма університетами. Найбільш ефективними є повні курси, які поєднують теоретичні заняття і практику на робочому місці.

2. Планування подальшого просування по службі, заміщення або виявлення потенціалу. Ці вправи є абсолютно даремними і можуть навіть зашкодити. Найгіршим кроком, який може зробити компанія, є спроба удосконалювати співробітників, які подають великі надії, і не звертати жодної уваги на інших працівників. Це може призвести до втрати мотивації та зниження продуктивності серед тих співробітників, які не отримали уваги, але мають потенціал для розвитку.
3. Вдосконалення управлінської діяльності і менеджерів. Це не спосіб «створити надлюдину», змінивши її сутність. Фокус має бути на розкритті сильних сторін кожного менеджера та допомозі в їх розвитку, а не на спробах змінити основні характеристики особистості [9].

Таким чином, управління розвитком особистості керівника потребує комплексного підходу, який включає планування кар'єрного росту, тренінги з розвитку лідерських навичок, постійний моніторинг та оцінку результатів. Важливо також враховувати специфічні умови та виклики, з якими стикається підприємство, зокрема вплив зовнішнього середовища, включаючи економічні та соціальні фактори.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом на підприємствах індустріально розвинених країн домінують два діаметрально протилежних підходи — американський та японський. Американський підхід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада — працівник». Особливостями системи управління в американських компаніях є такі: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; працівникам надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі. Крім того, акцентується увага на вузькій спеціалізації менеджерів, інженерів, науковців.

Японська модель управління передбачає підвищення продуктивності праці у відповідь на підвищення рівня життя населення. Для стимулювання підприємницької діяльності держава не приймає серйозних заходів з нагляду за майновим розшаруванням суспільства. Наявність такої моделі можлива лише за умов розвиненої національної самосвідомості, пріоритету інтересів нації над інтересами окремої особи та готовності населення до матеріальних жертв заради добробуту країни. Розуміння різних моделей управління, таких як американська та японська, а також критичне оцінювання методів розвитку керівника, дозволяє підприємствам більш ефективно планувати та здійснювати розвиток своїх керівників, що сприятиме досягненню стратегічних цілей та підвищенню загальної ефективності управління [38, с. 805].

Таким чином, проблеми управління розвитком особистості керівника є важливим аспектом, що впливає на успішність та стабільність підприємства. Нестабільність управлінського стилю, недостатній розвиток лідерських якостей та недостатня адаптація до змін у бізнес-середовищі можуть призвести до втрати конкурентних переваг та ефективності управління. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, який включає планування кар'єрного зростання, тренінги з розвитку лідерських навичок та постійний моніторинг результатів. Такий підхід дозволить покращити якість управління та забезпечити стабільний розвиток організації.

3.2. Розробка стратегічних заходів з удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства та оцінка їх ефективності

Разом із діючою системою управління ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ", на підприємстві доцільно створити систему аналізу управлінської діяльності керівництвом підприємства. Така система є ефективним управлінським інструментом, який дозволяє ліквідувати непогодженість у діях відділів,

налагодити комунікації та поліпшити взаємодію із зовнішніми організаціями. Пропонується більш докладно розглянути сутність цього підходу. Так, в ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" слід періодично проводити засідання, до складу яких входить вище керівництво підприємства. Основна мета цих засідань – забезпечення постійної придатності, адекватності та результативності системи менеджменту компанії, вжиття своєчасних заходів щодо поліпшення її функціонування, а також прийняття рішень про необхідність внесення змін в управлінську діяльність, включаючи політику і цілі в області управління.

Періодичність проведення аналізу управлінської діяльності у ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" має становити не менше двох разів на рік. Підготовка до засідання повинна починатися завчасно зі збору та обробки інформації. Керівники середньої ланки разом із провідними спеціалістами підрозділів у встановлений термін проводять оцінку управлінської діяльності, заповнюють анкети і передають їх вищому керівництву. Останнє аналізує отриману інформацію і використовує її для подальшого вдосконалення управління на підприємстві [40].

Анкета формується на підставі:

- результатів виконання заходів, намічених на попередніх засіданнях;
- результатів виконання плану заходів щодо поліпшення управлінської діяльності;
- результатів внутрішніх і зовнішніх аудитів;
- аналізу звітів про відхилення;
- зворотного зв'язку;
- результатів аналізу коригувальних і попереджуючих дій;
- аналізу функціонування процесів;
- результатів аналізу середньої ланки управління.

Доцільно також використовувати для підготовки засідань інформацію про погіршення системи управління за різними критеріями. Не пізніше ніж за два дні до засідання всім учасникам розсилаються матеріали, що містяться в анкеті, для підготовки питань і пропозицій до майбутнього засідання. Дату і місце проведення

визначає генеральний директор. За необхідності, за пропозицією директора, на засідання може бути запрошений керівник будь-якого структурного підрозділу. Крім того, керівники структурних підрозділів готують короткі доповіді про функціонування процесів за відповідними критеріями. Генеральний директор або його заступник відкриває засідання і встановлює регламент його проведення. Директор з якості або призначена ним особа проводить огляд функціонування системи управління. Впровадження такої системи аналізу управлінської діяльності сприятиме підвищенню ефективності управління на підприємстві, оптимізації використання ресурсів, покращенню внутрішніх і зовнішніх комунікацій та забезпечить стабільний розвиток ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ".

У сучасних умовах ділової активності ефективного проведення засідань та належне протоколювання є невід'ємною частиною успішного управління. Ці процедури не лише забезпечують належний обмін інформацією та прийняття рішень, але й сприяють розвитку стратегічного мислення та впровадженню коригувальних дій для покращення діяльності компанії (див. табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Процедури засідань та протоколювання

Процедури засідань та протоколювання	Опис процедури
Засідання	<ul style="list-style-type: none"> - Обговорення матеріалів про функціонування основних процесів; - Прийняття рішень на підставі наданих фактів; - Пропонування заходів для поліпшення управлінської діяльності; - Коригування управлінської політики компанії відповідно до корпоративної стратегії; - Прийняття рішення про виділення необхідних ресурсів; - Оцінка ефективності управлінської діяльності; - Випуск підсумкового протоколу за результатами аналізу керівництвом.
Протокол засідання	<ul style="list-style-type: none"> - Короткий виклад усіх виступів і пропозицій, розглянутих на засіданні; - Результати обговорення і запропоновані заходи, включаючи конкретні коригувальні дії; - Оцінка адекватності політики і цілей в управлінській діяльності; - Нові цілі в управлінській діяльності; - Оцінка ефективності роботи керівників.

Примітки: сформовано на основі джерела: [34; 55].

Впровадження комплексної системи управління стане нагальною потребою для ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" в найближчі рік-два, оскільки обсяг випуску продукції підприємства зростає, що зумовлює необхідність розширення географії реалізації продукції та більш ефективної системи управлінської діяльності, де даний процес необхідно розділити на етапи (див. табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Етапи впровадження системи управління в ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ"

Етапи	Опис етапу
Етап 1. Підготовка	Сформувати керівний комітет та робочу групу. Комітет включає представників керівництва, робоча група – відповідальних співробітників. Поліпшення ефективності системи менеджменту якості досягається шляхом узгодження індивідуальних і організаційних цілей.
Етап 2. Навчання персоналу	Організувати навчання для співробітників, починаючи з вищого керівництва. Навчання має проходити зверху вниз: керівники підприємства – керівники структурних підрозділів – співробітники. Всі працівники відповідальні за результати своєї діяльності.
Етап 3. Визначення цілей	Визначити стратегію і цілі на основі аналізу місії організації та бачення. Цілі мають включати підвищення ефективності, задоволеність споживачів, збереження частки на ринку, зниження витрат, підвищення продуктивності, удосконалення взаємодій.
Етап 4. Самооцінка в організації	Використовувати діагностичну самооцінку разом із бенчмаркетингом для пошуку причин недоліків у роботі. Критично аналізувати діючі процеси і процедури, оцінювати процес поліпшення роботи як основну характеристику ефективності управлінської діяльності.
Етап 5. Ідентифікація процесів	Реалізація процесного підходу починається з ідентифікації процесів.
Етап 6. Розробка плану усунення невідповідностей	Визначити дії і ресурси для усунення невідповідностей, виявлених на етапі самооцінки. Встановити відповідальність і розробити календарний план робіт. Розробити процеси, ідентифіковані на попередньому етапі, переглянути існуючі процедури.

Примітки: сформовано на основі джерела: [48].

Таким чином, комплексний підхід до управління та постійний моніторинг управлінської діяльності сприятимуть підвищенню ефективності роботи ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" та забезпечать його стабільний розвиток.

У впровадженні комплексних систем управління на підприємствах неunikненні помилки, що є природним явищем, однак існує ряд типових недоліків

у керуванні виробничими підприємствами, які можна уникнути [34]. Серед них відмічаються: огороження генерального директора від прийняття рішень; відсутність навчання всіх керівників підприємства; неінноваційний підхід, включаючи управління ресурсами та забезпечення взаємозв'язку з іншими підрозділами; нечіткі, незрозумілі, неконкретні, недоцільні цілі та завдання в політиці підприємства; формальне проведення внутрішніх перевірок; недостатнє застосування статистичних методів; планування та проведення коригувальних дій без вирішення суті проблем; ускладнений допуск фахівців до розподілу фінансових засобів, премій та участі в конференціях; неузгодженість з питаннями автоматизації управлінської діяльності, проектним стилем управління, трудовими відносинами та організаційною структурою підприємства; відсутність сприятливого середовища для стимулювання працівників до постійного поліпшення своєї роботи та підвищення управлінської діяльності, розгляд підвищення якості продукції як єдиного підвищення управлінської діяльності. Рекомендації стосовно створення ефективної комплексної системи управління діяльністю ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" пропонуються. Впровадження такої системи дозволить підприємству перейти на новий якісний рівень обслуговування споживачів, що сприятиме позитивному іміджу та збільшить прибутковість. При управлінні ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" необхідно пріоритизувати результативність, що залежить від ефективності управлінського персоналу, оскільки управлінський процес визначає результативність підприємства. Керівництво повинно вимагати від управлінського персоналу відповідного рівня кваліфікації та знань, орієнтуватися на застосування методів менеджменту, щоб забезпечити ефективне управління.

Професійна компетентність управлінського персоналу включає здатність приймати рішення в умовах невизначеності та динамічності, інформованість про галузь та конкурентне середовище, досвід менеджменту, ефективне управління ресурсами та прогнозування діяльності, використання сучасних інформаційних технологій, вміння досягати найкращих результатів при мінімальних затратах,

спеціальні знання в галузі організації та управління виробництвом, ефективне керівництво персоналом та координація діяльності колективу, планування та організація особистої діяльності з урахуванням принципів управління, вимогливість до себе та підлеглих, ефективний контроль та стимулювання працівників [48].

Друга група вимог до професійної компетенції менеджерів стосується їх здатності ефективно спілкуватися з людьми та керувати власними діями. Під час виконання своїх обов'язків менеджери взаємодіють з різноманітними особами, включаючи колег, підлеглих, керівників, акціонерів та постачальників. Для успішного взаємодії з різними типами особистостей менеджерам потрібно мати ряд специфічних особистісних якостей, які сприяють встановленню довіри та поваги з боку співрозмовників. Серед них варто виділити:

- Високе почуття обов'язку та відданість справі.
- Чесність та довіра у відносинах з людьми.
- Поважливе ставлення до всіх осіб, незалежно від їхнього статусу в ієрархії підприємства.
- Здатність швидко оцінювати власні сили та критично аналізувати власну діяльність.

Різноманітні методичні матеріали з управління містять перелік таких якостей управлінських працівників, як чесність, справедливість, вміння налагоджувати взаєморозуміння з підлеглими, витриманість та тактовність у будь-яких ситуаціях, цілеспрямованість, рішучість у прийнятті рішень, наполегливість та енергійність у роботі, вміння слухати поради та критику, а також ефективне використання своїх повноважень та прав у управлінні [33].

Знання та розуміння законодавства є важливим аспектом у багатьох сферах управління, включаючи оцінку ефективності діяльності персоналу, яка повинна здійснюватися відповідно до чинного законодавства України. Ці якості та вимоги

до управлінців визначають їх стиль роботи та організацію виробничого процесу, і, отже, впливають на ефективність та продуктивність діяльності підприємства.

Ще одним важливим фактором для підвищення ефективності та результативності управлінської діяльності у ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" є розподіл функцій, повноважень та відповідальності між керівниками відділів. Це може бути здійснене за допомогою різних видів розподілу праці, таких як функціональний, структурний, технологічний та професійно-кваліфікаційний.

Функціональний розподіл праці базується на виконанні групою управлінців однакових функцій менеджменту, таких як планування, організація та контроль. Структурний розподіл, у свою чергу, враховує характеристики об'єкта управління, такі як організаційна структура та галузева специфіка. Вертикальний розподіл має три рівні управління: нижній, середній та вищий [26].

Менеджери на нижньому рівні керівництва мають під собою виконавчий персонал, такий як бригади, зміни та ділянки. Середній рівень включає менеджерів, які керують виробничим процесом у підрозділах, включаючи штабні та функціональні служби апарату управління, філіали, відділення та керівництво допоміжних і обслуговуючих виробництв. На вищому рівні адміністрація виконує загальне стратегічне керівництво організацією.

Горизонтальний розподіл праці відбувається за функціями, з різною структурою на кожному рівні. При русі від нижнього до вищого рівня збільшується складність завдань та значення контрольної функції. Глибший горизонтальний розподіл передбачає спеціалізацію менеджерів по ключовим сферам діяльності, що формують підсистеми підприємства.

Технологічний та професійно-кваліфікаційний розподіл враховує види та складність робіт. Виділяють три типи працівників – керівників, спеціалістів та службовців. Завдання керівників полягають у прийнятті рішень та організації їх реалізації, спеціалісти проводять проектування та розробку варіантів рішень, а службовці головним чином забезпечують інформаційне забезпечення процесу [33].

У літературі щодо економіки розглядаються показники ефективності та продуктивності праці як оцінка успішності управлінської діяльності. Ці показники можуть служити для оцінки продуктивності управлінського персоналу на виробництві. Ефективність визначається через співвідношення результатів до витрат праці. Продуктивність оцінюється кількісно та не потребує додаткової якісної оцінки. Наприклад, продуктивність конструкторів можна виміряти кількістю розроблених креслень, технологів – часом проектування, економістів – обсягом опрацьованої інформації [56].

Оцінка ефективності управлінської діяльності може виконуватись різними методами, такими як атестація та аналіз завантаження та чисельності персоналу. Розрізняють методи оцінки ефективності за узагальнюючими показниками та системами показників, таких як прибуток на одного управлінця, ефективність використання робочого часу, виконання планових завдань та якість виконаних робіт. Ефективність праці управлінського персоналу залежить від особистих, речових та організаційних факторів, таких як робоча сила та творча активність управлінців.

Основні психологічні стратегії та методи управління кар'єрою персоналу та його мотивацією в умовах війни представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Методи управління кар'єрою персоналу та його мотивацією в умовах війни представлені

Основні методи	Опис
Комунікація та інформування	Забезпечення чіткої та правдивої інформації працівникам про ситуацію війни, її наслідки та дії, які планується здійснити. Працівники повинні мати змогу отримати необхідну інформацію для зниження невизначеності та посилення почуття контролю
Емоційна підтримка	Створення сприятливого психологічного середовища для працівників, включаючи підтримку їхніх емоційних потреб. Це може включати проведення бесід, групових діалогів, допомогу у вирішенні особистих проблем та професійних труднощів.
Мотивація	Забезпечення працівників відчуттям значущості та цінності їхньої роботи, підтримка мотивації до продовження праці

	навіть у важких умовах війни. Це може бути досягнуто за допомогою пошани, визнання зусиль, надання можливостей для професійного зростання та навчання. Також, варто відзначити, що основними мотивуючими чинниками для працівників стають не економічні результати діяльності, а відчуття особистого вкладу в конкурентоспроможність підприємства, у перемогу України тощо, відповідно однією з основних компетенцій менеджерів стає «вміння надихати».
Розподіл ресурсів	Ефективне розподілення ресурсів та завдань серед працівників з урахуванням їхніх здібностей та можливостей. Це допоможе забезпечити справедливість та уникнути перевантаження або перенавантаження окремих працівників.
Сприяння формуванню кар'єри окремого співробітника	Можливість особистісного розвитку за рахунок організації, у результаті чого у працівника не виникає бажання змінювати місце роботи, а навпаки є стимул посилювати конкурентні позиції підприємства.
Збільшення ролі соціального заохочення і соціального захисту для працівників	Надання можливості працювати віддалено, допомога підприємства у пошуку житла при переїзді у відносно безпечні регіони тощо.
Психологічна підтримка працівників	Турбота про ментальне здоров'я працівників в умовах війни за рахунок організації.

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [19; 31].

У сучасних умовах, коли наша держава бореться за свої права і свободу в умовах війни з агресором, усі наведені фактори мають місце на підприємствах та організаціях різних сфер і власності. Важливо враховувати, що ефективність роботи працівників в значній мірі залежить від різноманітних факторів, включаючи психологічні та соціальні аспекти, де здатність враховувати ці фактори та активно впливати на них спрямовано допомагає керівникам створити команду зі стійким емоційно-психологічним станом [19].

До одного із інструментів мотивації персоналу в умовах війни належить стимулювання, де у свою чергу, розвиток потреб та стимулів сприяє формуванню більш ефективних моделей мотивації і виникненню нових мотивів. В таблиці 3.5. відображено ряд функцій, які виконує стимулювання в умовах війни для забезпечення управління кар'єрою персоналу та його мотивацією.

Таблиця 3.5.

Функції стимулювання трудової поведінки і мотивації персоналу в умовах війни

Функція	Спонукальні чинники та мотиви
Економічна ефективність	Активне використання стимулів підвищує загальну продуктивність праці.
Соціальна підтримка	Доходи співробітника забезпечують економічні та соціальні блага та дозволяють йому відігравати важливу роль у соціальній структурі колективу та суспільства в цілому.
Соціально-психологічний вплив	Спонукування впливає на формування внутрішнього світу працівника, його потреб, цінностей, орієнтацій та мотивації в трудовій поведінці та ставленні до праці і кар'єри.
Морально-виховний вплив	Спонукальні заходи спрямовані на розвиток моральних якостей персоналу та збереження високого морально-психологічного клімату в колективі.

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [6; 53].

Дані функції стимулювання трудової поведінки та мотивації персоналу в умовах війни є досить різноманітними і здійснюють вплив на загальну продуктивність праці та соціальну і психологічну адаптацію особистості в колективі та суспільстві в цілому. Отже, розглянуті функції стимулювання взаємодіють комплексно, здійснюючи вплив на трудову поведінку та мотивацію персоналу в умовах війни [6, с. 25; 53].

Систематичне проведення анкетування за допомогою простих та безкоштовних програм сприятиме моніторингу безпеки та потреби працівників в допомозі, включаючи можливу психологічну консультацію. Несподівані та нерегулярні заохочення надихають до більше стимулюють, аніж очікувані та передбачувані.

З-за сучасних умов, використання нефінансових методів мотивації виявляється надзвичайно ефективним: продовжуйте використовувати елементи фірмового стилю та корпоративної культури, які сприяють збереженню єдності в колективі; організуйте туристичні поїздки для найкращих працівників та відділів, якщо це безпечно з точки зору ситуації безпеки в країні; вручайте почесні нагороди найкращим співробітникам під час проведення спільних подій в колективі.

Мотивація, також, може допомогти зберегти натхнення, для цього необхідно ввести на робочому місці (чи в колективі) "дошки бажань" для додавання картинок того, що працівники бажають мати чи досягти після завершення війни є досить

ефективним методом. Психологи визнають цей метод візуалізації одним з найбільш дієвих в психології, оскільки він може надихнути та послужити прикладом для досягнення успіху особистостями, які вже досягли багато в своєму житті, а також може послугувати як мотиватор професійного зростання персоналу у плануванні своєї подальшої кар'єри [31; 39].

Таким чином, можемо відзначити, що ключовою силою впливу на персонал є стимули, а головною метою мотивації є сатисфакція потреб як персоналу, так і організації паралельно. Варто зауважити, що стимулювання виступає як ефективний інструмент та важливий фактор впливу на персонал із зовнішнього боку в процесі управління кар'єрою персоналу та розвитку його мотивації в умовах війни, де остання стимулює до самореалізації персоналу.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження та відповідно до поставлених завдань можна зробити наступні висновки:

У процесі дослідження було встановлено, що управління розвитком особистості керівника є комплексним процесом, який охоплює не лише професійні навички, але й особистісний ріст, управління стресовими ситуаціями, прийняття рішень в умовах невизначеності та ефективну комунікацію, а також розвиток емоційного інтелекту та лідерських якостей.

Аналіз стратегічних підходів показав, що успішне управління розвитком керівника базується на системному підході, який включає планування розвитку, оцінку потреб, впровадження індивідуальних планів розвитку та моніторинг результатів. Важливою складовою є також створення корпоративної культури, яка сприяє постійному навчанню та вдосконаленню.

Варто відзначити, що чистий дохід ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ» від реалізації продукції в 2022 р. відзначився зростанням на 1.32%, демонструючи позитивну динаміку у сфері виробництва та реалізації продукції, також варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 2.97%, що свідчить про певне підвищення витрат у процесі виробництва. Дані змінні вплинули на валовий прибуток, який скоротився на 3.05%, що може свідчити про погіршення ефективності управління виробничими витратами та операційними ризиками. Інші операційні доходи зменшилися на 13.04%, що може вказувати на зміну в структурі операційної діяльності компанії, проте, витрати на інші операції скоротилися на 74.42%. У контексті фінансової діяльності, збільшення інших фінансових доходів на 698.00% та зменшення фінансових витрат на 40.88% можуть свідчити про зміни в стратегії управління фінансовими ресурсами компанії.

З'ясовано, що незначне зменшення кількості штатних працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком може бути пов'язане з нестабільністю, викликаною війною,

що вплинуло на економічну діяльність підприємства та мобілізаційні процеси. Суттєве зменшення кількості нових прийнятих працівників у 2022 році порівняно з 2021 роком може бути наслідком війни, яка обмежила можливості для набору нових працівників через економічні та соціальні виклики. Збільшення кількості працівників, які вибули через призов до армії або вихід на пенсію, може бути безпосередньо пов'язане з війною, що призвело до мобілізації значної кількості працівників. Значне зменшення кількості звільнень за власним бажанням або за порушення дисципліни може вказувати на зусилля підприємства щодо збереження персоналу в умовах війни, коли збереження робочих місць стає пріоритетом. Обидва коефіцієнти приймання та звільнення працівників зменшилися у 2022 році, що вказує на зусилля щодо утримання кадрів та зменшення ротації в умовах війни.

Проведена діагностика системи управління розвитком особистості керівника ТОВ «ЦУКОРАГРОПРОМ» показала, що підприємство має потенціал для вдосконалення системи управління розвитком керівників, зокрема через впровадження більш системних підходів до планування розвитку та оцінки ефективності навчальних програм. Виявлені проблеми включають недостатню системність підходів до розвитку, брак ресурсів для навчання та розвитку, а також недостатній рівень підтримки з боку вищого керівництва.

На основі аналізу психологічних аспектів управління кар'єрою персоналу та його мотивацією в умовах війни визначено ряд ключових факторів, які здійснюють вплив на мотивацію та продуктивність працівників в умовах війни. Зокрема, економічні стимули, соціальні пільги та соціально-психологічний вплив відіграють важливу роль у формуванні мотивації персоналу. Варто відзначити, що морально-виховний вплив та підтримка колективу сприяють створенню позитивного морально-психологічного клімату, що є важливим для підтримки працівників в умовах війни. Було запропоновано впровадження нових підходів до управління розвитком керівників, які включають розробку індивідуальних планів розвитку,

регулярні оцінки ефективності, менторські програми та тренінги з лідерства. Важливим є також створення культури постійного вдосконалення та навчання.

Загалом, дослідження підтвердило важливість управління розвитком особистості керівника для підвищення ефективності управлінської діяльності та успішності підприємства в цілому. Впровадження системних підходів до розвитку керівників є необхідним для забезпечення їхньої готовності до викликів сучасного бізнес-середовища та підвищення конкурентоспроможності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блейк Р., Моутон Дж., Бойд Д. Наукові методи управління. К.: Наук. думка, 1992. 365 с.
2. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн.* 2014. Т. 1. № 10. С. 40–51.
3. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник». Серія «Економічні науки»*. Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144- 146.
4. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2009. № 15. С. 17-27.
5. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління / Власова О. І., Никоненко Ю. В. К. : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
6. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу»; Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2013. 111 с.
7. Гривнак О. В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2023. № 778. С. 10-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2023_778_4 (дата звернення 19.05.2024).
8. Гурман О., Власюк Ю. розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка,* 2023, № (4 (04), С. 29-33. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6> (дата звернення 19.05.2024).

9. Дубянська Т. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки. 2020.
10. Єфименко М., Ізюмцева Н. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 24. С. 157–162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf (дата звернення 19.05.2024).
11. Жалінська І.В., Артерчук В.О. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 148–153.
12. Журавльова В. В. Фактори розвитку особистості керівника. *Проблеми сучасної психології*. 2017. Вип. 36. С. 79-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2017_36_9 (дата звернення 19.05.2024).
13. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. К.: Вид-во КНЕУ, 2003. 298 с.
14. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ЗА 2022 РІК ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЦУКОРАГРОПРОМ». 2023. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/09/c128_sfs_zvit_pro_upr_2022_czukuragroprom.pdf (дата звернення 19.05.2024).
15. Калашнікова С.А., Сутність лідерства, як вищого еволюційного рівня управління. *Наука і освіта*. 2010. №4– 5. С.101– 104.
16. Керівник: лідер і менеджер. Підручник для директора. 2015. № 5-6. 120 с.
17. Кіяшко В. І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства. *Форум права*. 2008. № 1. С. 221 – 224.
18. Козак К.Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С.24-28.

- 19.Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
- 20.Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Models of efficiency evaluation development program of employees' competences. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2020, 2(22), 90-98. URL:<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-90-98> (дата звернення 19.05.2024).
- 21.Лугова В. М. Забезпечення саморозвитку керівника засобами самоменеджменту: сучасні підходи. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали V наук.-практ. конф., 26–27 лист. 2020 р. : тези допов.* Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2020.
- 22.Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. №1. С. 64–67.
- 23.Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Діагностика здатності керівника-лідера до ефективної взаємодії. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*, 2013, №3, С. 214-220.
- 24.Мельник Л. П. Психологія управління / Л. П. Мельник. К.: МАУП, 2002. 176 с.
- 25.Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Б.В.Новіков, Г.Ф.Сініок, П.В.Круш. К. : Центр навч. літ-ри, 2004. 560 с.
- 26.Окорський В.П. Креативний менеджмент: навч. посіб. / В.П. Окорський, А.М. Валюх. Рівне : НУВГП, 2011. 211 с.
- 27.Олешко П. С. Структура професійної компетентності керівника навчального закладу у системі післядипломної педагогічної освіти. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 2(1). С. 88 – 91.
- 28.Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

- 29.Осадча Н.В. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №10. С. 149-152.
- 30.Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 137-142.
- 31.Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2022. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.8.18 (дата звернення 19.05.2024).
- 32.Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172–180.
- 33.Пахарєв А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становлення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ, наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». К., 2003. 32 с.
- 34.Пашко Л. А Мотиваційна криза держслужбовців: причини і наслідки. *Політичний менеджмент*. 2005. № 1 (10). С. 44-51.
- 35.Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. М. Д. Прищак, О. Й. Лесько Вінниця: ВНТУ, 2013. 142 с.
- 36.Родіонова О.Ю. Формування механізму організаційної культури підприємств АПК. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 400-406.
- 37.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002 р. 351с.
- 38.Скібіцький О.М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. навч. посібник. К.: Кондор, 2022. 912 с.
- 39.Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі “*. 2022. С. 149-151.

40. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4471> (дата звернення 19.05.2024).
41. Сорочан Т.М. Підготовка керівників до управлінської діяльності : теорія та практика: монографія. Т.М.Сорочан. Луганськ : Знання, 2010. 384 с.
42. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЦУКОРАГРОПРОМ». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2020. Разом зі звітом незалежного аудитора. 2022. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/07/finansova-zvitnist-tov-cukoragroprom-2020.pdf> (дата звернення 19.05.2024).
43. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЦУКОРАГРОПРОМ». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022. Разом зі звітом незалежного аудитора. 2023. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/09/sfs_c128_tsukoragroprom_p221231_m12_230615-full-set-2022.pdf (дата звернення 19.05.2024).
44. Хмельницька В.В. Керівник як об'єкт психологічного дослідження / В.В.Хмельницька м. Київ, НТУУ «КПІ», 2014. 105 с.
45. Ходаківський Є. І. Психологія управління : [підручн.] / Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. 3-тє вид. перероб. та доп. К. : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
46. Черкасов В.В. Управлінська діяльність менеджера. Основи менеджменту. В.В.Черкасов, С.В.Платонов, В.І.Третяк. К.: Ваклер, Атлант, 2008. 470 с.
47. Шендерук О. В. До питання про сутність професіоналізму. *Вісник Інституту розвитку дитини*. 2014. № 32. С. 117 – 123.
48. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*, 2023, 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення 19.05.2024).

49. Янович М.В. Психологія особистості керівника: теорії керівництва (лідерства). 2016. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/download/263/121> (дата звернення 19.05.2024).
50. Brinkerhoff R. O. Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Training*. 2006. № 6. V. 38, pp. 302-307.
51. Kirkpatrick D. Revisiting Kirkpatrick's four-level-model. *Training & Development*, 1996. No 1, pp. 54-57.
52. Merton R.K. Sociological ambivalence and other essays. The Free Press, London, 1976.
53. Ostryanina S. Enterprise social development: concept elements, system of affecting factors and strategy designing. *Modern Science – Moderní věda*. Praha. Česká republika, Nemoros. 2017. № 5, pp. 23–28.
54. Phillips J.J. ROI: the search for Best Practices. *Training and Development*. 1996. pp. 42-47.
55. Yuki G., Falbe C. Influence Tactics. And Objectives in Upward Dounword and Lateral Influence. Attempts. *Journal of Applied Psychology*. 1990, vol. 75 (2). pp. 132 – 140.
56. Yuki G., Tracey B.I. Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates. Peers And The Boss. *Journal of Applied Psychology*. 1992, vol. 77 (4). pp. 525-535.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Таблиця А1.

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2020 року (суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Актив	Код рядка	№ примітки	31 грудня 2020	31 грудня 2019
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		2 152	461
Первісна вартість	1001		2 579	740
Накопичена амортизація	1002		(427)	(279)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		252	363
Основні засоби	1010		44 742	45 472
Первісна вартість	1011		65 921	59 139
Знос	1012		(21 179)	(13 667)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Первісна вартість	1016		-	-
Знос	1017		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		8 565	8 561
Відстрочені податкові активи	1045	20	3 007	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Активи у формі прав користування		5	307 646	513 954
Усього за розділом I	1095		366 364	568 811
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6	1 186 902	2 024 705
Виробничі запаси	1101		17 919	23 812
Незавершене виробництво	1102		-	1 729
Готова продукція	1103		1 157 320	1 948 645
Товари	1104		11 663	50 519
Векселі одержані	1120		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7	362 723	319 833
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		10 268	15 841
з бюджетом	1135		81 459	207 090
у тому числі з податку на прибуток	1136		7 855	7 855
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		260	21
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	38 212	219 245
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8	200 920	18 348
Готівка	1166		13	13
Рахунки в банках	1167		200 907	18 335
Витрати майбутніх періодів	1170		793	1 279
Інші оборотні активи	1190		28 998	31 147
Усього за розділом II	1195		1 910 535	2 837 509
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		2 276 899	3 406 320

Продовження таблиці А1.

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2020 року (суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	Код рядка	№ примітки	31 грудня 2020	31 грудня 2019
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал, включаючи:				
Внески до зареєстрованого капіталу	1400	9	1 000	1 000
Внески до незареєстрованого капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		193	205
Додатковий капітал	1410		(43 855)	(43 855)
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(16 166)	(191 219)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(58 828)	(233 869)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити та позики	1510	10	228 586	2 541
Довгострокові зобов'язання з оренди		11	215 154	358 268
Інші довгострокові зобов'язання	1515		-	-
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		443 740	360 809
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити та позики	1600	10	-	1 422 846
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими кредитами та позиками	1610	10	213 721	-
довгостроковими зобов'язаннями з оренди		11	165 858	285 459
товари, роботи, послуги	1615	12	1 397 418	1 460 505
розрахунками з бюджетом	1620		1 691	2 179
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		246	1 223
розрахунками з оплати праці	1630		2 062	4 476
з одержаних авансів	1635		24 127	47 933
за розрахунками з учасниками	1640		-	-
із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		6 537	8 081
Доходи майбутніх періодів	1665		210	219
Інші поточні зобов'язання	1690		80 117	46 459
Усього за розділом III	1695		1 891 987	3 279 380
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1700		-	-
	1900		2 276 899	3 406 320

Затверджено до випуску та підписано 28 травня 2021 року.

Сойденко Валерій Олександрович
Директор



Лиса Леся Василівна
Головний бухгалтер

Примітки на стор. 16 - 44 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Таблиця А2.

**Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився
31 грудня 2020 року (суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено
інше)**

Розділ I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	№ примітки	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13	4 008 361	3 340 172
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14	(3 154 823)	(3 058 925)
Валовий:				
Прибуток	2090		853 538	281 247
Збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	15	17 516	316 695
Адміністративні витрати	2130	16	(60 302)	(78 315)
Витрати на збут	2150	17	(224 357)	(328 126)
Інші операційні витрати	2180	18	(271 297)	(59 051)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		315 098	132 450
Збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	19	1 749	22 491
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	19	(144 813)	(222 392)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		172 034	
Збиток	2295			(67 451)
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	20	3 007	(563)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		175 041	
Збиток	2355			(68 014)

Розділ II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2020	2019
<i>Статті, що не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>			
Дроцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дроцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	175 041	(68 014)

Таблиця А3.

**Звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

Стаття	Код рядка	№ примітки	2020	2019
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		3 958 162	3 244 583
Повернення податків і зборів	3005		21 003	307 003
у тому числі податку на додану вартість	3006		20 725	306 657
Цільового фінансування	3010		994	1 327
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		-	-
Надходження авансів від покупців та замовників	3015		931 266	1 118 261
Надходження від повернення авансів	3020		7 143	48 275
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		1 509	6 223
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		(39 013)	104
Надходження від операційної оренди	3040		-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		-	-
Надходження від страхових премій	3050		-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		-	-
Інші надходження	3095		138	610
Витрачання на оплату:				
Товарів (робіт, послуг)	3100		(2 471 803)	(2 779 820)
Праці	3105		(142 417)	(144 528)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(38 204)	(37 653)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(176 989)	(37 657)
Витрачання на оплату авансів	3135		(368 589)	(783 079)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		(5 268)	(64 050)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		-	-
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		-	-
Інші витрачання	3190		(1 163)	(1 558)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		1 676 769	878 041

Продовження таблиці АЗ.

**Звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

Стаття	Код рядка	№ примітки	2020	2019
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій	3200		-	-
необоротних активів	3205		-	-
Надходження від отриманих:				
відсотків	3215		-	-
дивідендів	3220		-	-
Надходження від деривативів	3225		-	-
Надходження від погашення позик	3230		19 030	96 923
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій	3255		-	-
необоротних активів	3260		(25 219)	(31 227)
Виплати за деривативами	3270		-	-
Витрачання на надання позик	3275		(329)	(23 950)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		-	-
Інші платежі	3290		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		(6 518)	41 746
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305		418 631	1 016 206
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		-	-
Інші надходження	3340		-	-
Витрачання на:				
Викуп власних акцій	3345		-	-
Погашення позик	3350		(1 589 254)	(1 630 306)
Сплату дивідендів	3355		-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360		(145 266)	(242 481)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди	3365		(162 055)	(51 265)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		-	-
Інші платежі	3390		(22 443)	(3 982)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	10	(1 500 387)	(911 828)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		169 864	7 959
Залишок коштів на початок року	3405		18 348	14 262
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		12 708	(3 873)
Залишок коштів на кінець року	3415		200 920	18 348

Таблиця А4.

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року (суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Актив	№ прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи		8 039	7 972
Первісна вартість		8 611	8 442
Накопичена амортизація		(572)	(470)
Незавершені капітальні інвестиції		4 471	4 291
Основні засоби		100 163	39 717
Первісна вартість		120 991	69 736
Знос		(20 828)	(30 019)
Довгострокова дебіторська заборгованість		7 135	7 490
Відстрочені податкові активи	19	3 310	2 639
Активи у формі прав користування	4	291 153	325 902
Усього за розділом I		414 271	388 011
II. Оборотні активи			
Запаси	5	3 968 921	2 249 562
Виробничі запаси		71 908	18 833
Незавершене виробництво		10 618	2 016
Готова продукція		3 705 046	2 140 295
Товари		181 349	88 418
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6	400 128	458 376
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами		34 942	14 136
з бюджетом	6	330 533	198 012
Інша поточна дебіторська заборгованість	6	112 721	65 632
Гроші та їх еквіваленти	7	32 581	79 465
Готівка		76	48
Рахунки в банках		32 505	79 417
Витрати майбутніх періодів		1 062	1 321
Інші оборотні активи		126 390	53 316
Усього за розділом II		5 007 278	3 119 820
Баланс		5 421 549	3 507 831

Продовження таблиці А4.

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року (суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	№ прим.	31 грудня 2022	31 грудня 2021
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал, включаючи:			
Внески до зареєстрованого капіталу	8	1 000	1 000
Капітал у дооцінках		12 136	182
Додатковий капітал		(43 855)	(43 855)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1	1 689 613	896 728
Усього за розділом I		1 658 894	854 055
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити та позики	9	58 705	61 279
Довгострокові зобов'язання з оренди	10	179 995	233 746
Усього за розділом II		238 700	295 025
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити та позики			
9		794 720	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими кредитами та позиками	9	23 444	17 476
довгостроковими зобов'язаннями з оренди	10	252 485	173 979
товари, роботи, послуги	11	2 178 747	1 705 427
розрахунками з бюджетом		55 824	33 417
у тому числі з податку на прибуток		48 890	30 268
розрахунками зі страхування		2 447	1 335
розрахунками з оплати праці		10 504	4 592
з одержаних авансів		59 939	33 052
Поточні забезпечення		34 780	22 914
Доходи майбутніх періодів		74	74
Інші поточні зобов'язання	11	110 991	366 485
Усього за розділом III		3 523 955	2 358 751
Баланс		5 421 549	3 507 831

Затверджено до випуску та підписано 15 червня 2023 року.

Садовий Євген Анатолійович
Директор



Лисак Леся Василівна
Головний бухгалтер

Таблиця А5.

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року (суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Розділ I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	№ прим.	2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12	5 693 218	5 618 899
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13	(4 207 449)	(4 086 334)
Валовий:			
Прибуток		1 485 769	1 532 565
Інші операційні доходи	14	4 354	17 394
Адміністративні витрати	15	(86 424)	(88 767)
Витрати на збут	16	(261 758)	(253 419)
Інші операційні витрати	17	(76 131)	(43 650)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток		1 065 810	1 164 123
Інші фінансові доходи	18	27 968	3 504
Фінансові витрати	18	(124 518)	(88 394)
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток		969 260	1 079 233
Витрати з податку на прибуток	19	(176 392)	(166 350)
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток		792 868	912 883

Розділ II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	2022	2021
<i>Статті, що не будуть рекласифіковані у прибуток чи збиток:</i>		
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	14 599	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	14 599	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	(2 628)	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	11 971	-
Сукупний дохід	804 839	912 883

Таблиця А6.

**Звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)**

Стаття	№ прим.	2022	2021
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		4 670 390	5 205 659
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість		676 676	- -
Цільового фінансування		2 001	1 890
Надходження авансів від покупців та замовників		1 930 277	1 364 078
Надходження від повернення авансів		25 418	105 894
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		27 673	3 763
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		510	907
Надходження від страхових премій		109	(399)
Інші надходження		796	2 870
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(4 056 567)	(3 561 021)
Праці		(178 308)	(183 374)
Відрахувань на соціальні заходи		(46 659)	(45 953)
Зобов'язань з податків і зборів		(250 007)	(626 406)
Витрачання на оплату авансів		(2 221 523)	(2 047 254)
Витрачання на оплату повернення авансів		(7 633)	(4 502)
Витрачання на оплату цільових внесків		(2)	(4)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами		(1 888)	(505)
Витрачання фінансових установ на надання позик		-	(1 227)
Інші витрачання		(143 116)	(22 535)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		(247 853)	191 881
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від отриманих:			
відсотків		296	1
Надходження від погашення позик		27 000	193 700
Інші надходження		3	45
Витрачання на придбання:			
необоротних активів		(112 672)	(48 636)
Витрачання на надання позик		(27 000)	(220 000)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(112 373)	(74 890)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Отримання позик		1 339 436	1 326 686
Витрачання на:			
Погашення позик		(889 295)	(1 379 456)
Витрачання на сплату відсотків		(104 779)	(77 084)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(45 026)	(96 903)
Інші платежі		(276)	(11 565)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	9	300 060	(238 322)
Чистий рух грошових коштів за звітний період		(60 166)	(121 331)
Залишок коштів на початок року		79 465	200 920
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		13 282	(124)
Залишок коштів на кінець року	7	32 581	79 465