

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОБЕРТИНСЬКИЙ АРТЕМ ІГОРОВИЧ

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
Ольга ДОРОНІНА
«_____» _____ 20____
_____ р.

ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ

Спеціальність 073 Менеджмент
Менеджмент організацій та адміністрування

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Середа Ганна Володимирівна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Обертинський А.І. Планування професійного розвитку керівників підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У магістерській роботі досліджено планування професійного розвитку керівників підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до професійного розвитку та методи оцінювання компетентностей. Запропоновано рекомендації щодо впровадження системного підходу до розвитку управлінського персоналу із використанням сучасних технологій. Розроблено практичні рішення для адаптації керівників до змін у бізнес-середовищі.

Ключові слова: професійний розвиток, керівники, компетентності, стратегія, ефективність.

70 с., 23 табл., 4 рис., 1 дод., 50 джерел.

Obertynskyi A. Planning the professional development of managers. Specialty 073 Management, Educational Program «Management of Organizations and Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The master's thesis investigates the planning of managers' professional development at the enterprise. The study analyzes modern theoretical approaches to professional development, methods for assessing competencies and evaluating training program efficiency. Recommendations are developed for implementing a systematic approach to management personnel development using modern technologies and innovative methods. Practical solutions are proposed for aligning training programs with the enterprise's strategic goals and adapting managers to the dynamic changes of the business environment.

Keywords: professional development, managers, competencies, training programs, strategy, efficiency.

70 p., 23 tabl., 4 fig., 1 appendices, bibliography: 50 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ.....	7
1.1 Сутність професійного розвитку керівників та його значення для підприємства.....	7
1.2 Підходи до планування професійного розвитку керівників.....	12
1.3 Методи оцінювання ефективності професійного розвитку керівників	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЕР».....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «НЕСТЕР».....	28
2.2 Оцінка існуючих програм професійного розвитку керівників на підприємстві.....	41
2.3 Аналіз ефективності планування професійного розвитку керівників у ТОВ «НЕСТЕР»	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ НА ТОВ «НЕСТЕР».....	47
3.1 Рекомендації щодо покращення процесу планування професійного розвитку керівників.....	47
3.2 Впровадження сучасних інструментів підвищення ефективності професійного розвитку керівників.....	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність даної кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю розробки ефективних підходів до планування професійного розвитку керівників, що є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху сучасних підприємств. У контексті постійних змін економічного середовища, цифровізації та інтеграції новітніх технологій, ефективний розвиток управлінського персоналу стає стратегічним пріоритетом для кожної організації.

Професійний розвиток керівників спрямований на підвищення їхньої компетентності, адаптивності до змін, здатності приймати стратегічні рішення та впроваджувати інновації. Знання, навички та лідерські якості керівників формують основу для ефективного управління організацією, впливаючи на її здатність досягати поставлених цілей. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою та невизначеністю, управлінські компетентності є критично важливими для забезпечення стійкості та розвитку підприємств.

Професійний розвиток керівників був предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Вартанова О. В., Скляр Є. П., Нижник В. М., Грузіна І. А., Кіркпатрік Д. Л., Філліпс Дж. Дж., Салас Е., Ібарра Г., однак ця наукова та практична проблема залишається актуальною з огляду на нові виклики, які стоять перед керівниками в умовах цифровізації економіки, бурхливого розвитку нейронаук, зміну характеру праці, поширення нетрадиційної зайнятості, дистанційної та гібридних форм роботи.

Особливої актуальності ця тема набуває для підприємств, які функціонують у складних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції. Підприємство ТОВ «НЕСТЕР» є прикладом організації, яка прагне розвиватися на основі сучасних підходів до управління та впровадження інновацій у своїй діяльності. Успіх його стратегічних цілей значною мірою залежить від професіоналізму керівників, їх здатності

формувати та реалізовувати ефективні управлінські рішення.

Дослідження, присвячені плануванню професійного розвитку керівників, є актуальними не лише з точки зору теоретичного обґрунтування, а й для практичного впровадження у діяльність підприємств. Проте в науковій літературі недостатньо висвітлено методологічні підходи до оцінки та планування професійного розвитку, зокрема у контексті впливу таких програм на стратегічні результати організації.

Метою роботи є аналіз існуючих підходів до планування професійного розвитку керівників, оцінка їх ефективності та розробка рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів і технологій, що сприятимуть підвищенню компетентності управлінського персоналу.

Досягнення мети передбачає виконання таких **завдань**:

- вивчення теоретичних підходів до планування професійного розвитку керівників;
- аналіз сучасних методів оцінювання компетентностей керівників;
- проведення аналізу професійного розвитку керівників на прикладі ТОВ «НЕСТЕР»;
- визначення ключових факторів, які впливають на ефективність програм розвитку;
- розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу професійного розвитку з урахуванням специфіки підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу підприємства, а **предметом** – теоретико-методичні засади та практичні аспекти планування професійного розвитку керівників.

Методи дослідження включають:

- аналіз літературних джерел та синтез ідей авторів – для систематизації теоретичних підходів до професійного розвитку;
- SWOT-аналіз – для оцінки сильних та слабких сторін системи професійного розвитку керівників, а також визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі.

- статистичний аналіз – для оцінки ефективності існуючих програм; опитування та експертні оцінки – для визначення рівня компетентностей керівників;
- графічні методи – для наочного представлення результатів аналізу та розробки рекомендацій.
- методи прогнозування та моделювання - для формування рекомендацій щодо впровадження нових підходів до професійного розвитку та оцінки їх впливу на стратегічні цілі підприємства.

Теоретичною основою дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління персоналом, професійного розвитку, стратегічного планування. **Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчі акти України, наукові праці вчених та публікації фахівців практиків з питань розвитку персоналу, внутрішні документи та дані ТОВ «НЕСТЕР», результати аналізу ефективності програм розвитку, а також дані опитування керівників.

Таким чином, дослідження є актуальним і важливим як для теоретичного розширення знань у галузі управління персоналом, так і для практичного впровадження отриманих результатів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Практична значущість дослідження. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «НЕСТЕР» для вдосконалення процесу планування професійного розвитку керівників, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Запропоновані рекомендації також можуть бути застосовані іншими компаніями для розробки програм розвитку управлінських кадрів.

Кваліфікаційна робота на 70 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань, додатку; містить 23 таблиці, 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ

1.1 Сутність професійного розвитку керівників та його значення для підприємства

Професійний розвиток керівників є ключовим елементом успішного функціонування сучасних підприємств. Він відображає процес постійного вдосконалення знань, навичок та компетентностей, необхідних для ефективного управління та адаптації до швидких змін у бізнес-середовищі.

«Професійний розвиток — це безперервний процес навчання та самовдосконалення, спрямований на підвищення кваліфікації та розширення компетентностей керівника. За визначенням Європейського фонду освіти, професійний розвиток включає як формальне, так і неформальне навчання, наставництво, коучинг та інші аспекти підвищення професійної майстерності» [31].

Основні аспекти професійного розвитку керівників можна представити в наступній таблиці:

Таблиця 1.1 – Основні аспекти професійного розвитку керівників

Аспект	Опис
Безперервність	Процес навчання триває протягом всього професійного життя, відповідаючи на постійні зміни в бізнес-середовищі.
Системність	Включає планування, реалізацію та оцінку результатів розвитку, забезпечуючи цілісність процесу.
Індивідуальність	Орієнтація на особисті потреби та цілі кожного керівника, враховуючи його унікальні особливості.
Практична спрямованість	Застосування отриманих знань та навичок у реальних управлінських ситуаціях для досягнення конкретних результатів.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

«Професійний розвиток керівників має значний вплив на різноманітні аспекти функціонування підприємства. Це сприяє покращенню ефективності управління, швидшій адаптації до змін, стимулюванню інновацій і створенню

сприятливої організаційної культури. Ефективність управління підвищується завдяки вдосконаленню кваліфікації керівників, що дає їм можливість приймати обґрунтовані рішення, ефективно розподіляти ресурси та оптимізувати бізнес-процеси.»

Дослідження компанії McKinsey&Company показують, що «підприємства з високим рівнем управлінської компетентності демонструють на 20% вищу продуктивність». [42**Error! Reference source not found.**]

Адаптація до змін є надзвичайно важливою у сучасному бізнес-середовищі, яке постійно зазнає впливу швидких технологічних та ринкових трансформацій. Професійний розвиток допомагає керівникам отримати необхідні інструменти для ефективного та оперативного реагування на такі зміни.

Інноваційність і конкурентоспроможність компанії зростають завдяки професійно підготовленим керівникам, які активно впроваджують нові ідеї та рішення. За даними Гарвардської бізнес-школи, інноваційні підприємства мають на 30% вищий рівень прибутковості [34**4Error! Reference source not found.**].

«Формування позитивної організаційної культури відбувається, коли керівники інвестують у свій розвиток, створюючи культуру навчання та вдосконалення в організації. Це підвищує мотивацію працівників, сприяє їх професійному зростанню та знижує плинність кадрів» [47].

Розуміння сутності професійного розвитку базується на різноманітних теоретичних підходах, серед яких виділяються компетентнісний підхід, концепція навчання впродовж життя та організаційне навчання.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на формуванні та вдосконаленні компетентностей, необхідних для успішного виконання управлінських обов'язків. Під компетентностями розуміють поєднання знань, навичок, мотивації та особистісних характеристик.

Концепція навчання впродовж життя підкреслює важливість регулярного оновлення знань та готовності до змін. На думку Європейської

комісії, це сприяє зростанню рівня зайнятості та інтеграції у суспільство. [30Error! Reference source not found.].

Організаційна концепція підкреслює, що професійний розвиток керівників відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для впровадження інновацій та адаптації до змін в організації.

Практична реалізація професійного розвитку включає кілька важливих етапів: аналіз потреб у навчанні, розробку індивідуальних планів розвитку, вибір відповідних методів навчання та оцінку результативності.

Аналіз потреб у навчанні дозволяє визначити як поточні, так і майбутні вимоги до компетентностей керівників. Він може включати оцінку знань та навичок у таких сферах, як сучасні технології, стратегічне мислення, лідерські якості тощо.

Програми розвитку високого потенціалу вимагають глибокого розуміння цілей організації, індивідуальних можливостей керівників і мікропрактик, які сприяють реалізації цих програм. Часто такі програми можуть створювати напруженість між організаційними цілями та особистими прагненнями учасників, що потребує стратегічного підходу для досягнення гармонії між обома сторонами [32].

Розробка індивідуальних планів розвитку базується на аналізі потреб і враховує особисті цілі керівника та стратегічні цілі підприємства.

Методи навчання представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи навчання

<i>Метод</i>	<i>Опис</i>
Тренінги та семінари	Розвиток специфічних навичок через групові заняття та інтерактивні методи навчання.
Коучинг та наставництво	Індивідуальна робота з експертом або більш досвідченим керівником для персоналізованого розвитку.
Електронне навчання (e-learning)	Гнучкий доступ до навчальних матеріалів онлайн, що дозволяє навчатися в зручний час.
Ротація посад	Набуття досвіду в різних підрозділах підприємства для розширення управлінських компетентностей.

Джерело: розроблена автором на основі [12]

Оцінка ефективності професійного розвитку проводиться через систематичний аналіз досягнутих результатів. Вона може включати як кількісні показники, такі як підвищення продуктивності та зростання продажів, так і якісні, наприклад, рівень задоволеності працівників або поліпшення командної взаємодії.

Сучасний професійний розвиток керівників стикається з багатьма викликами. Наприклад, швидкі технологічні зміни змушують постійно вивчати нові інструменти та методи роботи. Глобалізація ставить питання про те, як краще розуміти різні міжнародні ринки та ефективно спілкуватися з партнерами з інших країн. До цього додаються ще й відмінності між поколіннями: молоді спеціалісти часто приносять зовсім інші цінності та підходи, що змінює звичну робочу атмосферу.

Однак, такі виклики відкривають і нові можливості. Наприклад, зараз активно впроваджуються сучасні технології в навчання — від віртуальної реальності до інструментів зі штучним інтелектом. Гнучкі форми навчання, як-от мобільні додатки чи короткі онлайн-курси, стають все популярнішими завдяки своїй зручності. Особливу увагу приділяють також "м'яким" навичкам: вмінням спілкуватися, розуміти емоції інших і проявляти лідерство. Усе це допомагає керівникам залишатися актуальними та ефективними в сучасному бізнесі.

Розглянемо далі вплив професійного розвитку на стейкхолдерів підприємства. Професійний розвиток керівників має комплексний вплив на різні групи зацікавлених сторін, значно покращуючи ефективність взаємодії між ними та створюючи передумови для довгострокового успіху компанії. Розвинені керівники здатні забезпечити краще управління командами, створити прозорі та зрозумілі комунікаційні канали, що мотивує працівників до більш продуктивної праці.

Таблиця 1.3 – Вплив професійного розвитку керівників на різних стейкхолдерів

Стейкхолдери	Вплив професійного розвитку
Працівники	Отримують більш компетентне керівництво, що сприяє їх професійному зростанню та мотивації.
Клієнти	Підвищення якості послуг та продукції завдяки ефективнішому управлінню та інноваціям.
Інвестори	Зростає привабливість підприємства для інвестицій через підвищення конкурентоспроможності.
Суспільство	Сприяє економічному зростанню та створенню робочих місць, покращуючи загальний добробут.

Джерело: [48]

Стратегії підтримки професійного розвитку на підприємстві

Щоб керівники могли ефективно розвиватися професійно, компанія може використовувати кілька стратегій, які допомагають не лише бізнесу, а й самим людям у їхньому кар'єрному зростанні. Наприклад, важливо створювати атмосферу, де навчання є звичною частиною життя компанії. Коли керівники бачать, що їхні зусилля вдосконалюватися визнають і підтримують, це мотивує їх рухатися вперед. Це може бути навіть простими речами: як-от нагороди за досягнення або компенсація вартості курсів чи тренінгів [2].

Ще один підхід — це сучасні навчальні програми. Сьогодні доступ до знань стає легшим через вебінари, онлайн-курси або навіть короткі інтенсиви. Якщо керівникам дати ці інструменти, вони швидко адаптуються до нових викликів [20].

До речі, зовнішні партнери теж можуть стати в пригоді. Університети, бізнес-школи чи навіть приватні тренінгові компанії здатні запропонувати щось, чого немає всередині компанії, — наприклад, абсолютно новий підхід до вирішення проблем [3].

Однак не варто забувати і про внутрішні ресурси. Часто всередині команди є справжні експерти, які можуть навчити колег навіть краще за зовнішніх фахівців. Впровадження програм наставництва або створення

власного корпоративного навчального центру може стати справжньою знахідкою [12].

І останнє — це індивідуальний підхід. Кожен керівник має свої сильні та слабкі сторони, тому краще, коли навчання враховує їхні особисті цілі та перспективи. Наприклад, хтось прагне стати експертом у стратегічному плануванні, а комусь цікавіше зануритися в командне лідерство [18].

Роль держави в підтримці професійного розвитку

Держава відіграє важливу роль у створенні умов для професійного розвитку керівників. Вона може забезпечити регулювання освітньої сфери через встановлення національних стандартів підготовки, які відповідатимуть сучасним вимогам ринку праці. Крім того, держава стимулює бізнес інвестувати у розвиток працівників, надаючи податкові пільги підприємствам, що вкладають кошти у навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Особливе значення мають ініціативи, спрямовані на розвиток людського капіталу, які реалізуються через державні програми підтримки освіти, підвищення кваліфікації та формування нових управлінських кадрів [30].

Отже, професійний розвиток керівників є важливим стратегічним фактором успіху сучасного підприємства. Він сприяє підвищенню ефективності управління, полегшує адаптацію до змін, стимулює інновації та забезпечує формування позитивної організаційної культури. Інвестиції в розвиток керівників не лише посилюють конкурентоспроможність підприємства, а й створюють міцний фундамент для його довгострокового процвітання.

1.2 Основні етапи професійного розвитку керівників

Професійний розвиток керівників є багатовимірним процесом, який передбачає проходження кількох ключових етапів. Кожен із цих етапів має значний вплив на формування компетентного управлінця, здатного успішно працювати в умовах сучасного бізнесу, які постійно змінюються. Здатність розуміти ці етапи і правильно ними керувати є важливою як для особистісного

розвитку керівника, так і для ефективності підприємства в цілому.

Концепція етапності професійного розвитку ґрунтується на уявленні про те, що кар'єрний та особистісний ріст проходить через певні стадії. Ці стадії включають різні завдання та виклики, які з часом змінюються. Для керівників цей розвиток охоплює не лише особистісне вдосконалення, але й поступове нарощування таких важливих навичок, як стратегічне мислення, управління



командами та ефективно прийняття рішень.

Рисунок 1.1 – Послідовність дій професійного розвитку персоналу [1]

Перший етап професійного розвитку керівника полягає у визначенні професійних цілей та мотивів. На цьому етапі особливу увагу необхідно приділити усвідомленню власних сильних та слабких сторін. Це допомагає чіткіше зрозуміти напрямок подальшого розвитку та окреслити реальні можливості для досягнення поставлених цілей. Не менш важливим завданням є формування внутрішньої мотивації до навчання і вдосконалення. Це дозволяє керівнику активно долучатися до процесу навчання, а також підтримувати стійкий інтерес до саморозвитку. На основі аналізу потреб у професійному навчанні організація, за допомогою служби управління персоналом, визначає чіткі та практичні цілі для кожної навчальної програми. Цілі повинні бути максимально конкретними, чітко сформульованими та орієнтованими на результат. Особливий акцент робиться на отриманні практичних навичок і умінь, які можна застосовувати в реальних робочих ситуаціях.

«Цілі професійного навчання повинні бути: конкретними та чітко сформульованими; орієнтувати на одержання умінь і практичних навичок; піддаватись оцінюванню у процесі і після закінчення навчання» [9]. Керівник повинен визначити, які компетентності та навички необхідні для досягнення поставлених цілей, та оцінити свій поточний рівень володіння ними.

Таблиця 1.4 – Фактори, що впливають на мотивацію керівника

Фактор	Опис
Потреба в досягненнях	Бажання досягти високих результатів
Потреба у владі	Стремління впливати на інших та приймати рішення
Потреба у приналежності	Бажання бути частиною колективу

Джерело: розроблено на основі теорії [41]

Другий етап передбачає планування професійного розвитку. Це включає розробку індивідуального плану розвитку, який визначає конкретні цілі, завдання та шляхи їх досягнення. Планування повинно враховувати як

особисті прагнення керівника, так і стратегічні цілі підприємства. Важливим є також визначення необхідних ресурсів, таких як фінансування, доступ до навчальних матеріалів чи експертної підтримки, а також часових рамок для реалізації запланованих заходів.

Чітко сформульовані плани сприяють більш ефективному використанню ресурсів та забезпечують спрямованість зусиль на досягнення визначених результатів. Регулярне перегляд плану дозволяє враховувати змінні обставини та забезпечує його актуальність у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Особливо важливим є визначення необхідних ресурсів, таких як фінансування, доступ до навчальних програм, експертна підтримка або технічні інструменти. Також важливо чітко окреслити часові рамки для виконання кожного етапу, що дозволить уникнути хаотичності в реалізації плану.

На практиці часто виникає потреба у коригуванні плану через змінні обставини або нові виклики. Саме тому регулярний перегляд та оновлення плану є необхідністю, а не простою рекомендацією. Це забезпечує актуальність запланованих заходів навіть у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Не варто забувати, що планування – це не лише складання документу, а живий процес, який повинен бути достатньо гнучким і враховувати як сильні, так і слабкі сторони керівника. Успішне планування значно підвищує шанси на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Таблиця 1.5 – Методи навчання керівників

<i>Метод</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Формальне навчання	Систематичність, структурованість	Висока вартість, можливий розрив з практикою
Неформальне навчання	Гнучкість, адаптивність	Відсутність системності, залежність від особистої мотивації
Практичний досвід	Безпосереднє застосування знань	Можливі помилки, які впливають на діяльність підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Четвертий етап полягає у практичному застосуванні отриманих знань і навичок. Після проходження навчання керівник починає впроваджувати нові компетентності у своїй щоденній роботі. На практиці це може виглядати як використання нових підходів до управління командою, впровадження інноваційних рішень чи адаптація до нових умов ринку. Такий підхід дозволяє не лише перевірити ефективність отриманих знань, але й своєчасно внести корективи, якщо щось працює не так, як планувалося [26]. «Практичне використання нових навичок допомагає закріпити їх, а також підвищує впевненість керівника у власних можливостях, особливо в умовах невизначеності, коли потрібно швидко приймати рішення» [24].

П'ятий етап передбачає оцінювання досягнутих результатів і отримання зворотного зв'язку. Це той момент, коли варто озирнутися назад і реально оцінити, що вдалося досягти, а що ще потребує уваги. Наприклад, чи вдалося зменшити час виконання завдань у команді або покращити якість комунікації між підрозділами? Важливо зібрати зворотний зв'язок не лише від керівництва, але й від колег і підлеглих. Часто саме їхні спостереження допомагають виявити ті нюанси, які залишаються непомітними ззовні [39].

«Метод 360-градусної оцінки стає незамінним інструментом на цьому етапі. Він дозволяє отримати комплексний огляд сильних і слабких сторін керівника завдяки думкам усіх, хто взаємодіє з ним у робочому процесі. Такий підхід не тільки сприяє формуванню об'єктивної картини, але й допомагає побудувати чіткий план для подальшого розвитку» [32].

Важливо також залишатися відкритим до критики. Іноді зворотний зв'язок може бути несподіваним або навіть неприємним, але це чудова можливість для вдосконалення. Чим більше керівник готовий враховувати рекомендації, тим швидше він зможе досягти нових професійних висот і зробити свою команду сильнішою [35].

Таблиця 1.6 – Методи оцінювання професійного розвитку

<i>Метод</i>	<i>Опис</i>
360-градусна оцінка	Отримання зворотного зв'язку від колег, підлеглих та керівництва
Самооцінка	Особисте рефлексування над досягненнями та помилками
Ключові показники ефективності (KPI)	Вимірювання досягнення поставлених цілей за визначеними індикаторами

На шостому етапі відбувається коригування плану розвитку. Це не просто формальна процедура, а живий процес, який адаптується до реальних умов. «План розвитку завжди повинен залишатися гнучким, адже зміни в бізнес-середовищі чи нові обставини можуть суттєво вплинути на пріоритети. На основі отриманих результатів і зворотного зв'язку керівник може визначити, які аспекти варто підсилити, а які вже не є актуальними» [26]. Такий підхід дозволяє краще фокусувати зусилля та уникати марнування ресурсів [24].

Актуалізація плану допомагає не лише підвищити його ефективність, але й створює відчуття реального прогресу. Вона дає змогу керівнику оцінити свої досягнення і переконатися, що заплановані кроки відповідають як його власним амбіціям, так і цілям підприємства [45].

Завершальний етап — це безперервне вдосконалення та саморозвиток. Професійний розвиток — це постійний рух уперед, навіть коли здається, що всі головні вершини вже підкорені. Досягнення певного рівня компетентності — лише одна з численних сходинок, яка відкриває нові горизонти [27].

«Важливо не зупинятися на досягнутому. Сучасний світ змінюється настільки швидко, що той, хто не вчиться, автоматично відстає. Саморозвиток включає постійний пошук нових можливостей для вдосконалення, розширення знань і навичок, а також відкритість до всього нового» [40]. Це не тільки дозволяє залишатися актуальним у професії, але й формує впевненість у готовності до майбутніх викликів [42].

Однак безперервний розвиток — це не лише зовнішній процес навчання. Це і внутрішня робота: готовність переосмислювати свої дії, приймати помилки як уроки та бути відкритим до змін [35]. Такий підхід не лише збагачує самого керівника, а й позитивно впливає на організацію загалом, формуючи культуру постійного вдосконалення [28]. Концепція навчання протягом життя особливо актуальна в сучасному світі, де швидкість змін вимагає постійного оновлення компетентностей та здатності до адаптації [25].

Проходження кожного з етапів професійного розвитку керівників залежить від ряду факторів, які впливають на ефективність цього процесу. До таких факторів належать індивідуальні особливості, організаційні умови та зовнішнє середовище.

Індивідуальні особливості включають мотивацію, здібності та особистісні якості керівника. Наприклад, готовність до навчання та здатність рефлексувати є ключовими елементами, що визначають успішність розвитку. Ці фактори значною мірою впливають на те, як керівник засвоює нові знання і використовує їх на практиці.

Організаційні умови — це основа, яка або сприяє розвитку, або може його стримувати. Наприклад, якщо підприємство створює середовище, де навчання цінується, а керівництво активно підтримує підлеглих у розвитку, то результат буде набагато відчутнішим. Водночас, брак ресурсів або байдужість до навчання можуть зробити навіть найкращі програми неефективними.

Зовнішнє середовище включає такі аспекти, як ринкові тенденції, соціально-економічні фактори, технологічні зміни та законодавчі вимоги. Сучасний ринок диктує свої правила, і керівники змушені адаптуватися до нових реалій, наприклад, впровадження цифрових технологій чи швидка зміна нормативної бази.

Моделі професійного розвитку керівників

Існують різні моделі, які допомагають структурувати процес професійного розвитку і забезпечують більш чітке розуміння його етапів.

Модель розвитку компетентності братів Дрейфусів виділяє п'ять рівнів

майстерності [26]:

1. *Новачок*: Отримує базові знання та вчиться дотримуватись інструкцій.
2. *Досвідчений новачок*: Починає застосовувати ці знання у стандартних ситуаціях.
3. *Компетентний*: Досягає рівня, коли може ефективно вирішувати завдання в знайомих умовах.
4. *Досвідчений*: Відчуває себе впевнено навіть у нестандартних ситуаціях.
5. *Експерт*: Інтуїтивно діє на основі глибокого розуміння контексту.

Ця модель корисна тим, що дозволяє керівнику оцінити свій поточний рівень і розробити стратегії для досягнення більш високого.

Модель лідерства, розроблена Чараном, Дроттером і Ноелем, виділяє шість основних етапів у кар'єрі лідера. Перший перехід полягає у переході від ролі індивідуального виконавця до керівника команди, що вимагає розвитку навичок управління людьми. Наступний етап передбачає зміну ролі керівника команди на позицію менеджера, де зростає відповідальність за більш складні процеси. Далі відбувається перехід до функціонального лідера, що потребує здатності керувати окремими напрямками діяльності. Четвертий етап зосереджується на становленні бізнес-лідера, який управляє усім підприємством або його великими підрозділами. П'ятий рівень передбачає перехід до корпоративного лідера, який формує стратегії для всієї організації. Останній етап, що завершує модель, — це становлення лідером галузі, коли управлінець стає ключовою фігурою у своїй сфері, впливаючи на розвиток цілої галузі. [22]

Кожен із цих переходів вимагає від керівника розвитку нових компетентностей, зміни підходу до прийняття рішень і перегляду пріоритетів.

Обидві моделі надають керівникам і підприємствам корисні інструменти для оцінки поточного рівня професійного розвитку та визначення ключових напрямків для вдосконалення. Вони сприяють створенню послідовного та стратегічного підходу до управлінського зростання.

Таблиця 1.7 – Порівняння моделей професійного розвитку

Модель	Основні етапи	Особливості
Модель Дрейфусів	Новачок, просунутий новачок, компетентний, досвідчений, експерт	Фокусується на розвитку навичок та майстерності
Модель лідерства Чарана та ін.	Переходи від управління собою до корпоративного лідерства	Акцентує на зміні ролей та відповідальності

Джерело: Сформовано автором на основі [26] [22]

Практичні поради щодо проходження кроків професійного зростання спрямовані на поліпшення його результативності та враховують ряд важливих аспектів. Серед них можна виділити самооцінку та внутрішню рефлексію, практичне керівництво та тренування за допомогою коуча, постановку SMART-мет цілей і навчання шляхом дій.

Самооцінка та відображення є ключем до розвитку себе як особистості. Регулярне оцінювання своїх досягнень і помилок допомагають керівникові не лише зрозуміти свою сильну та слабку сторони, це також допомагає краще усвідомити вплив своїх дій на команду чи організацію у цілому. Наприклад, після завершення складного завдання роздуми можуть допомогти з'ясувати успішне та невдачне виконання роботи. Це загалом займає час і зусилля, однак приносить значний виграш для майбутнього розвитку [27].

Наставництво та коучинг можуть бути великою підтримкою для менших досвідчених колег у ситуаціях нових чи складних завдань без достатнього власного досвіду. Коучинг спрямований на конкретні завдання. «При формулюванні цілі індивідуального розвитку важливо враховувати факт, що чим чіткішою та зрозумілішою вона є, тим більш ймовірнішим буде її досягнення. Ціль повинна відповідати критеріям SMART – specific, measurable, achievable, relevant, time-framed, тобто бути конкретною, вимірювальною, досяжною, адекватною, з розрахованими термінами досягнення» [14]. Навчання в дії дозволяє закріпити отримані знання через практичне застосування, що підвищує ефективність навчання та сприяє розвитку навичок

вирішення реальних проблем [26].

Професійний розвиток керівників справляє багатогранний вплив на організацію. Завдяки цьому покращується ефективність управління: керівники краще приймають рішення, планують стратегії й управляють ресурсами. Постійний розвиток також стимулює інноваційність, адже такі керівники відкриті до нових ідей і методів. «У колективі створюється більш позитивна атмосфера, бо ефективні лідери вміють мотивувати команду, підтримувати їхній професійний ріст і забезпечувати комфортні умови для роботи» [24]. А ще, формування кадрового резерву допомагає організації залишатися стабільною і готовою до змін, адже підготовлені лідери швидко реагують на виклики зовнішнього середовища [45].

Серед факторів, які ускладнюють цей процес, варто виділити: відсутність підтримки з боку вищого керівництва, що часто проявляється у небажанні інвестувати ресурси в розвиток працівників або в неспроможності усвідомити важливість таких інвестицій; фінансові обмеження та нестачу часу, що звужують можливості для навчання; а також опір змінам, як з боку самих керівників, так і з боку організації загалом, що перешкоджає впровадженню нових підходів [35].

Щоб подолати ці труднощі, варто впроваджувати стратегічні підходи. Наприклад, важливо пояснювати керівникам та співробітникам, чому розвиток має значення для всіх: як для їхньої професійної реалізації, так і для загального успіху компанії. Інтеграція таких ініціатив у загальну стратегію підприємства підкреслює їхню важливість [40]. «Не менш значущим є забезпечення ресурсами, адже без достатнього фінансування чи часу навчання стає формальністю» [42].

Кожен етап професійного розвитку керівника — це своєрідний шлях, що дозволяє поступово розвивати управлінські навички. Головне — зрозуміти важливість цього процесу та правильно керувати ним. Зрештою, саме постійний розвиток стає ключем до конкурентоспроможності, швидкої адаптації до змін і здатності до інновацій. У сучасному бізнесі це вже не

перевага, а необхідність [28].

1.3 Методи оцінки ефективності професійного розвитку

Оцінка ефективності професійного розвитку керівників є ключовою складовою управління людськими ресурсами. Це дозволяє з'ясувати, наскільки інвестиції в розвиток персоналу допомагають досягати стратегічних цілей компанії, а також визначити напрямки, які потребують вдосконалення. У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких змін в бізнесі така оцінка набуває особливої актуальності.

Теоретичні підходи до оцінки ефективності базуються на концепції вимірювання результатів навчання та їхнього впливу на організацію. Одним із найпоширеніших інструментів є чотирирівнева модель Кіркпатріка, яка охоплює реакцію, навчання, поведінку та результати [39].

Рівень реакції. Цей етап фокусується на тому, наскільки учасники задоволені навчальною програмою, її змістом, методами викладання та організацією. Це дає змогу визначити, що потрібно покращити, і як учасники сприйняли навчання.

Рівень навчання. Мета цього рівня — оцінити, наскільки ефективно учасники засвоїли знання, навички або змінили своє ставлення. Тут застосовуються тести, практичні завдання або самооцінка.

Рівень поведінки. Аналізується, чи застосовують керівники нові знання та навички на практиці. Це можна визначити через інтерв'ю, спостереження чи відгуки колег.

Рівень результатів. На цьому рівні оцінюється вплив навчання на ключові показники компанії: продуктивність, якість, фінансові результати.

Джек Філліпс доповнив цю модель п'ятим рівнем — оцінкою повернення на інвестиції (ROI), що дозволяє виміряти економічну ефективність навчання. Цей підхід є особливо корисним для обґрунтування витрат на навчання перед топ-менеджментом [44].

Ще одним важливим аспектом є компетентнісний підхід. Він дозволяє оцінити, наскільки рівень знань, навичок і компетентностей відповідає

вимогам ролі керівника. Наприклад, оцінка стратегічного мислення, лідерства або комунікацій до та після навчання може продемонструвати зростання на 20-30%, що свідчить про успішність програми.

Система BSC (збалансована система показників) – це справді зручний інструмент для аналізу результатів професійного розвитку. Уявіть, що ви оцінюєте, наскільки керівники після навчання краще справляються з викликами. Наприклад, якщо клієнти раніше скаржилися на тривалі терміни виконання проєктів, то після навчання показники можуть змінитися: час скорочується, а задоволеність клієнтів зростає [37].

Що важливо, BSC дозволяє бачити не лише цифри на папері, а й внутрішню «температуру» організації. Наприклад, чи задоволені співробітники умовами роботи? Чи допомогло навчання підвищити їхню мотивацію? А як щодо команди в цілому – чи стала вона працювати злагодженоше? Усе це теж входить до сфери аналізу [42].

Таблиця 1.8 – Застосування BSC для оцінки професійного розвитку

<i>Перспектива</i>	<i>Показники оцінки</i>
Фінансова	ROI від інвестицій у навчання
Клієнтів	Задоволеність клієнтів, лояльність
Внутрішніх процесів	Ефективність бізнес-процесів, якість продукції
Навчання та розвитку	Рівень компетентностей, інноваційність

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Збалансована система показників (BSC) стала чудовим інструментом для того, щоб пов'язати професійний розвиток керівників із загальною стратегією підприємства. Вона дозволяє не просто аналізувати результати навчання, а й бачити, як вони впливають на досягнення ключових цілей компанії. Простіше кажучи, якщо керівник пройшов тренінг, а команда почала працювати швидше чи ефективніше, то це можна чітко відстежити й оцінити [37].

Цікава методика, яку розробив Роберт Бринкерхофф, має назву "Успішний кейс". Її головна ідея в тому, щоб не просто оцінювати результати навчання, а вивчати реальні приклади успішного застосування отриманих знань. Виявляються фактори, які допомогли або завадили керівникам перенести ці знання у роботу. Це звучить логічно, адже цифри можуть показати

багато, але реальні історії завжди додають глибини. У процесі такого аналізу розглядаються цілі навчання, збираються дані, а потім робляться висновки, які допомагають покращити програми в майбутньому [21].

Сучасні технології, зокрема системи управління навчанням (LMS), зараз є чи не найбільшим проривом у сфері розвитку персоналу. Ці системи автоматизують безліч процесів — від збору даних до створення звітів. Що важливо, LMS дають змогу керівникам відстежувати свій прогрес, бачити слабкі місця та адаптувати програму навчання під свої реальні потреби [42]. До того ж усе це можна робити без зайвого паперового клопоту. Але навіть тут є нюанси. Наприклад, дуже важливо, щоб дані залишалися конфіденційними, а результати використовувалися не для покарань, а для розвитку.

Міжнародні стандарти, такі як ISO 10015:1999, задають чіткі рамки для підвищення якості навчання. Вони нагадують, що будь-яка програма повинна бути чітко спланованою, ефективною й постійно вдосконалюватися. Це звучить як стандартний підхід, але без таких правил легко втратити фокус і перетворити навчання на формальність [29].

Реальним прикладом успішного впровадження програми розвитку лідерських навичок є «Проект Охуген» компанії Google. У 2008 році Google ініціювала цей проєкт з метою визначення ключових якостей ефективних менеджерів. Після детального аналізу внутрішніх даних та опитувань співробітників було виявлено вісім основних поведінкових характеристик, які сприяють успішному керівництву. На основі цих результатів компанія розробила навчальні програми для менеджерів, що призвело до покращення продуктивності команд, підвищення задоволеності працівників та зниження плинності кадрів [49].

Іншим прикладом є програма «Leadership, Innovation, and Growth» (LIG) компанії General Electric (GE). Започаткована у 2006 році, ця ініціатива була спрямована на розвиток лідерських якостей та інноваційного мислення серед керівників GE. Програма включала інтенсивні чотириденні сесії, під час яких учасники працювали над реальними бізнес-завданнями, обмінювалися

досвідом та розробляли стратегії для стимулювання зростання компанії. Результатом стало підвищення ефективності управління змінами та покращення фінансових показників GE [50].

Ці приклади демонструють, як систематичний підхід до розвитку лідерських навичок може сприяти успіху організацій. Оцінювання ефективності програм професійного розвитку керівників дозволяє об'єктивно визначити досягнення поставлених цілей та аргументувати доцільність подальших інвестицій у розвиток людського капіталу. Методи оцінювання навчальних програм є важливим компонентом сучасного управління персоналом, адже вони сприяють ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Застосування підходів, що базуються на комплексних моделях, таких як Кіркпатріка чи Філліпса, у поєднанні з компетентнісним підходом і аналізом результатів діяльності, дозволяє оцінити не лише рівень знань і навичок, але й їхній практичний вплив на ефективність роботи організації [39].

Важливим аспектом оцінки є врахування особливостей корпоративної культури, етичних норм і міжнародних стандартів. Це дозволяє підвищити не лише об'єктивність оцінювання, а й його цінність для організації в довгостроковій перспективі [29]. Грамотно побудована система оцінки сприяє не лише аналізу досягнутих результатів, а й стає інструментом для впровадження стратегічних змін, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства [37].

Розвиток керівників — це безперервний процес, спрямований на вдосконалення професійних знань і навичок, що дозволяють ефективно виконувати управлінські функції в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Цей процес складається з кількох ключових етапів: визначення потреб у навчанні, розробка планів розвитку, реалізація навчальних програм, практичне застосування отриманих знань і систематичний аналіз ефективності кожного етапу [24]. Такий підхід дозволяє не лише вдосконалювати компетентності керівників, але й формувати основу для стійкого розвитку організації [42].

«Планування професійного розвитку є ключем до тривалого успіху та передбачає систематичне відстежування прогресу, продовження навчання, гнучкість у підходах, збереження мотивації, що сприяє не лише особистому успіху фахівця, але й підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності організації» [17].

У цій роботі особливо детально розглянуто методи оцінки ефективності професійного розвитку керівників. Аналіз сучасних підходів дозволяє зробити висновок, що застосування таких моделей оцінки, як модель Кіркпатріка, ROI Філіпса, компетентнісного підходу, балансної системи показників (BSC) та методології "Успішного кейсу", надає можливість отримати повну й об'єктивну картину результатів навчання. Це, своєю чергою, дозволяє ухвалювати зважені управлінські рішення щодо подальшого розвитку персоналу, а також допомагає оптимізувати процеси навчання та підвищувати ефективність використання організаційних ресурсів.

Важливим аспектом є те, що організаційна культура та етичні принципи значною мірою визначають успішність професійного розвитку. Вони сприяють кращому засвоєнню нових знань і навичок, а також мотивують співробітників активно брати участь у навчальних програмах. Крім того, запровадження новітніх інформаційних технологій, зокрема систем управління навчанням (LMS), дає змогу значно підвищити ефективність оцінки й управління процесом розвитку персоналу. Це дозволяє персоналізувати навчання, ефективно контролювати прогрес і оперативно вносити корективи в стратегію навчального процесу.

Висновки до розділу 1

Отже, професійний розвиток керівників є визначальним чинником успішного функціонування сучасних підприємств. У цьому розділі доведено, що систематичний підхід до планування та реалізації програм професійного розвитку дозволяє не лише вдосконалювати управлінські компетентності, але й створювати стійку основу для досягнення стратегічних цілей організації. Постійне оновлення знань, навичок і методів управління відповідає викликам динамічного бізнес-середовища, що вимагає швидкої адаптації, інноваційності та ефективності.

Аналіз теоретичних основ професійного розвитку керівників засвідчив значення комплексних моделей і підходів, таких як навчання протягом життя, компетентнісний підхід та організаційне навчання. Вони забезпечують системність процесу, орієнтацію на індивідуальні потреби керівників і цілі підприємства, а також підвищення практичної спрямованості. Використання таких інструментів, як модель Кіркпатріка чи ROI Філліпса, дозволяє оцінювати не лише якість навчання, але й його вплив на ключові бізнес-показники.

Значну увагу приділено практичним аспектам професійного розвитку, зокрема формуванню індивідуальних планів, вибору ефективних методів навчання та оцінки результативності. Такі підходи довели свою дієвість у прикладах відомих компаній, як-от Google і General Electric, які впровадили програми розвитку лідерських якостей і досягли значного покращення управлінських процесів, інноваційної діяльності та задоволеності працівників.

Таким чином, професійний розвиток керівників є не лише вимогою сучасності, але й стратегічною інвестицією в майбутнє підприємства. Його системна організація, інтеграція в корпоративну культуру та використання сучасних методик дозволяють створити конкурентні переваги, адаптуватися до змін і забезпечити довгострокову стійкість організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЕР»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «НЕСТЕР»

Компанія «НЕСТЕР» була заснована у 1999 році у м. Вінниця та почала свою діяльність з оптової торгівлі м'ясом та м'ясною продукцією. Мотивом заснування даної компанії був досить гарний зв'язок засновників «НЕСТЕР» з ВАТ «Барський птахокомбінат», що давало можливість спрощення деяких завдань та дій для заснування компанії. З часу заснування ТОВ «НЕСТЕР» розширила свою діяльність та суттєво збільшила кількість своїх партнерів. Розташування компанії дозволяло успішно здійснювати свою діяльність через велику кількість діючих на той час виробників м'ясної продукції. З 1999 року підприємство здійснювало дистрибуцію м'яса та м'ясної продукції на регіональному та національному рівні. Згодом, в 2004 році, «НЕСТЕР» переорієнтувалось на експорт м'яса та м'ясної продукції в Російську Федерацію. Десять років компанія вела досить успішну діяльність, проте у 2014 році експорт продукції до Росії був обмежений державою. Підприємству в стані кризи довелось шукати нові ринки збуту.

Візією компанії є представлення якісної продукції м'ясної галузі України на міжнародному рівні. Завдяки тісній співпраці з виробниками компанія має змогу відслідковувати якість продукції або ж навіть вибирати самостійно найкращу продукцію.

Форма власності – приватна. Компанія була заснована 2 людьми пов'язаними сімейними стосунками.

Організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю.

Види діяльності:

46.32 – Оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами.

Підприємство вперше зареєстроване за адресою м. Вінниця вул.

Литвиненка, 31а к.20. Це адреса квартири одного з засновників та перше офісне приміщення. Згодом компанією було придбано офісне приміщення за адресою вул. Свердлова 155. Після довгого періоду роботи за цією адресою, компанія змінила місце реєстрації. Наразі робоча адреса ТОВ «Нестер» - м. Вінниця, вул. Корольова, 70Б.

В компанії працює 7 осіб. Організаційна структура підприємства представлена 3 відділами: фінансовий відділ, відділ маркетингу та відділ постачання (рис.2.1)



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «НЕСТЕР»

ТОВ «НЕСТЕР» має чітко побудовану організаційну структуру, яка на перший погляд виглядає досить простою, але саме це її сильна сторона. У кожному відділі є керівник, який розуміє свою зону відповідальності й водночас інтегрує свою роботу в загальні процеси компанії. Наприклад, фінансовий відділ займається не тільки обчисленнями, але й постійно консультує інші відділи, забезпечуючи грамотний розподіл бюджету. Це важливо, адже в бізнесі гроші — це ресурс, без якого нічого не зрушить.

Відділ постачання теж має свої цікаві особливості. Їхня команда завжди тримає руку на пульсі ринку: вони не тільки закуповують матеріали, а й вибудовують партнерські відносини з постачальниками. Цей відділ часто є основою того, як швидко і якісно компанія виконує свої проекти.

Маркетинг у «НЕСТЕР» виглядає особливо сучасно. Мені здалося, що вони приділяють багато уваги трендам і намагаються зробити свої рекламні кампанії не лише ефективними, а й трохи креативними. Таке поєднання чіткої

структури й креативного підходу — ось що виділяє компанію на ринку.

Директор вміло координує всі ці елементи, підтримуючи баланс між динамікою та стабільністю. У результаті кожен працівник розуміє свої задачі й знає, до кого звернутися в разі потреби. Це не просто добре продумана структура, це ще й атмосфера, в якій працювати комфортно і результативно.

Таблиця 2.1 -PEST-аналіз ТОВ «Нестер»

Фактор	Аспекти	Вплив	Рекомендації
Р – Політичний	- Регулювання держави щодо експорту продукції - Нестабільна військово-політична ситуація - Міжнародні санкції та торгові обмеження	- Ускладнення експорту продукції - Зниження інвестиційної привабливості - Додаткові витрати на відповідність вимогам	- Диверсифікація ринків збуту - Лобіювання інтересів у регулюючих органах - Розробка антикризових стратегій
Е – Економічний	- Інфляція та валютні коливання - Зменшення купівельної спроможності споживачів - Обмежений доступ до фінансових ресурсів	- Зростання собівартості продукції - Складність прогнозування фінансових результатів - Зменшення рентабельності	- Перегляд цінової політики - Розробка стратегій фінансової стійкості - Пошук доступного фінансування
S – Соціальний	- Зростання екологічної свідомості споживачів - Попит на якісні та органічні продукти - Демографічні зміни на ринку праці	- Необхідність адаптації до нових стандартів якості - Висока конкуренція за кваліфікований персонал	- Інвестування у навчання керівників та працівників - Створення екологічно чистого продукту - Розвиток HR-стратегії
T– Технологічний	- Використання інновацій у логістиці - Автоматизація	-Підвищення ефективності процесів - Зниження витрат	-Впровадження сучасних ERP-систем -Використання

	управління процесами - Впровадження ІТ-технологій у планування	на виробництво - Потреба у значних капіталовкладеннях	технологій для контролю якості - Пошук партнерів для впровадження технологій
--	---	--	---

Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз дає змогу оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує ТОВ «Нестер», і зрозуміти як позитивні фактори, так і ті, що можуть створювати труднощі. Ось основні моменти, які виявилися важливими для компанії при такому аналізі.

Політичні фактори: В Україні ситуація з політичною стабільністю може змінюватися, і це безпосередньо впливає на бізнес. У разі змін в урядових регулюваннях чи введення санкцій, компанії можуть зіткнутися з обмеженнями, зокрема в експорті продукції. Тому для «Нестер» важливо бути готовими до таких змін і шукати альтернативні ринки збуту, щоб мінімізувати ризики. Крім того, необхідно постійно стежити за змінами в законодавстві, щоб не допустити порушень, що можуть спричинити додаткові витрати або зупинення діяльності.

Економічні чинники: У країні є низка макроекономічних факторів, що впливають на бізнес. Валютні коливання, високий рівень інфляції та загальне зниження купівельної спроможності населення можуть підвищити витрати підприємства. Наприклад, зміна курсу валют безпосередньо впливає на вартість імпорту сировини та інших матеріалів. Компанії, як «Нестер», необхідно в умовах такої нестабільності розробляти адаптивну цінову політику, оптимізувати витрати й використовувати всі доступні можливості фінансування, такі як пільгові кредити чи програми державної підтримки.

Соціальні фактори: Соціальні тенденції, зокрема зростання екологічної свідомості, також мають значення для діяльності «Нестер». Це створює попит на екологічно чисті, органічні продукти, що може стати додатковим стимулом для розвитку нового асортименту. Водночас на ринку праці спостерігається підвищення конкуренції, тому для утримання кваліфікованих кадрів необхідно

вдосконалювати кадрову політику, впроваджувати програми розвитку та мотивації.

Технологічні фактори: Технології відіграють все важливішу роль у розвитку компанії. Від впровадження нових технологій залежить здатність «Нестер» залишатися конкурентоспроможною. Автоматизація процесів і впровадження ERP-систем допомагають оптимізувати витрати, підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів. Сучасні технології дозволяють також значно покращити контроль якості продукції, що є важливою конкурентною перевагою, особливо на міжнародних ринках. Таким чином, проведений PEST-аналіз показує, що ТОВ «Нестер» стикається з низкою зовнішніх чинників, які можуть впливати на розвиток компанії. Одночасно, для успішного розвитку важливо бути готовими до змін і швидко адаптуватися до нових умов. Це вимагає гнучкості, проактивної стратегії та чіткої орієнтації на майбутні можливості, що дозволяє підвищити ефективність діяльності і забезпечити стійкість бізнесу у довгостроковій перспективі.

Оскільки підприємство функціонує в B2B сегменті товарна номенклатура складається з сировинної продукції, а саме туш та напівтуш великої рогатої худоби та свинини. Також малу частку займає котлети для бургерів. Товар не власного виробництва, проте компанія користується напрацьованою базою контактів виробників та співпрацює напряму з ними.

Розглянемо товарну номенклатуру підприємства за 2023 роки для подальшого аналізу товарної політики.



Рисунок 2.2 – Частка реалізованої продукції за видами у 2023 році

Отже, можна спостерігати, що в продуктовому портфелі ТОВ «НЕСТЕР» найбільшу частку займає яловичина. Підприємство успішно реалізує яловичину першого та другого сортів.

Яловичина I класу - продукт забитих корів, дійних корів і телиць, м'язиста, немає явної різниці в остистих відростках спинних і поперекових хребців, сідниць і мошонки, є невеликі ділянки в області ший, лопаток, передні ребра та тазова порожнина.

Яловичина II сорту — продукт великої рогатої худоби з недорозвиненою мускулатурою, остистими відростками спинного і поперекового відділів хребта, тазостегновим горбом і виступом мошонки, жировими прошарками у вигляді невеликих ділянок лише в ділянці останнього ребра, попереку і горба хребта.

Наступною після яловичини групою продуктів є свинина. Протягом 2022 року ТОВ «НЕСТЕР» реалізовували свинину лише першого та другого сортів, характеристики якої наступні.

До свинини першого класу відносяться поросята віком до 8 місяців з добре розвиненою мускулатурою, з масою туші у теплому стані від 53 до 72 кг у шкурі, з товщиною сала на поперечному розрізі між 6–7 ребром 1,5–3,5 см і шпик щільний білого кольору або рожевого відтінку.

До II категорії (поросята) відносяться туші свиней (поросят) масою від 39 до 98 кг з товщиною сала між 6–7 ребром 1,5–4 см та туші підсвинків масою від 12 до 39 кг у шкурі.

Залежно від термічної обробки, м'ясо свинини поділяють на остигле, охолоджене, підморожене, заморожене. Остигле – піддане після обробки туш охолодженню не менше як 6 годин до температури в товщі м'язів не вище як 12 градусів. Охолоджене – піддане після оброблення туш охолодженню до температури в товщі м'яз на кістках від 0 до плюс 4 градусів; поверхня м'яса покрита підсушеною шкірою, м'язи пружні. Підморожене – піддане підморожуванню і має температуру в стегні на глибині 1 см мінус 3 – мінус 5

градусів, а в товщі м'язів стегна – 0 – плюс 2 градусів. Заморожене – піддане заморожуванню до температури в товщі м'язів не вище як мінус 8 градусів. Завдяки налагодженим зв'язкам з виробниками м'ясної продукції різних типів, є можливість підбору продукції найвищого гатунку, або якості, яку бажає клієнт.

Основні характеристики компанії, процеси та їх стан формують потенційні можливості. Для того щоб рости і займати вигідну позицію на ринку та мати змогу пристосовуватись швидше конкурентів до умов ринку компанії потрібно розуміти в першу чергу свої сильні та слабкі сторони та зробити аналіз можливостей та загроз. Для проведення аналізу розвитку підприємства «Нестер» було досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, визначено його позиції на ринку та загалом його розвиток. З результатами аналізу можна ознайомитись у табл 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «НЕСТЕР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Чітка організаційна структура.	• Відсутність систематичного професійного розвитку керівників.
• Досвідчені керівники з багаторічним стажем у галузі.	• Недостатня здатність керівництва швидко адаптуватися до змін.
• Ефективна система внутрішнього контролю за якістю процесів.	• Відсутність чітких процедур планування кар'єрного зростання.
• Можливість делегування повноважень середньому менеджменту.	• Слабка внутрішня комунікація між підрозділами.
Можливості	Загрози
• Впровадження програм розвитку керівних кадрів.	• Нестабільність у кадровій сфері через можливий відтік керівників.
• Цифровізація управлінських процесів для підвищення	• Зростаюча конкуренція за висококваліфіковані управлінські

ефективності.	кадри.
• Залучення зовнішніх консультантів для розвитку управлінських навичок.	• Зміни в законодавстві щодо управління персоналом можуть створити додаткові виклики.
• Розвиток корпоративної культури та системи мотивації керівників.	• Відсутність інвестицій у розвиток управлінських навичок може знизити ефективність команди.

Джерело: розроблено автором

Для проведення SWOT-аналізу компанії ТОВ «НЕСТЕР» було використано комплексний підхід, який включав кількісну і якісну оцінку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3 -Кількісний SWOT-аналіз підприємства ТОВ «НЕСТЕР»

Фактори	Вага	Сила впливу	Значення	Ймовірність	Рейтинг	Заходи менеджменту
Strengths – сильні сторони бренду						
Чітка організаційна структура	3	3	9	0,3	2,7	Оптимізація взаємодії між відділами
Досвід керівництва з багаторічним стажем	2	3	6	0,3	1,8	Використання досвіду для вдосконалення стратегічного управління
Розвинена мережа постачальників	3	3	9	0,2	1,8	Розширення співпраці з новими партнерами
Висока якість продукції	2	3	6	0,3	1,8	Забезпечення відповідності міжнародним стандартам
Сума					8,1	
Weaknesses – слабкі сторони бренду						
Відсутність систематичного розвитку керівників	3	3	9	0,3	2,7	Впровадження програм професійного розвитку
Слабка внутрішня комунікація між підрозділами	3	2	6	0,3	1,8	Підвищення ефективності комунікаційних процесів

Відсутність чіткої системи планування кар'єрного зростання	2	2	4	0,2	0,8	Розробка стратегій кар'єрного розвитку
Недостатня здатність до швидкої адаптації	3	2	6	0,3	1,8	Проведення тренінгів з адаптації до змін
Сума					7,1	
Opportunities – можливості						
Впровадження програм розвитку керівних кадрів	3	3	9	0,3	2,7	Розробка персоналізованих програм розвитку
Залучення зовнішніх консультантів	3	2	6	0,3	1,8	Партнерство з міжнародними експертами
Цифровізація управлінських процесів	3	3	9	0,3	2,7	Впровадження CRM-систем та інших цифрових інструментів
Залучення нових ринків збуту	2	3	6	0,2	1,2	Вихід на ринки Близького Сходу та Азії
Сума					8,4	
Threats – загрози						
Нестабільність економічного середовища	3	3	9	0,3	2,7	Використання антикризових стратегій
Висока конкуренція на міжнародному ринку	3	3	9	0,3	2,7	Розвиток конкурентних переваг у якості та ціні
Законодавчі зміни	2	2	4	0,2	0,8	Моніторинг змін та оперативне реагування
Зростання витрат на логістику	2	3	6	0,2	1,2	Оптимізація логістичних процесів
Сума					7,4	

Джерело: розроблено автором

Після ретельного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, можна виокремити кілька ключових моментів, що впливають на діяльність ТОВ «Нестер». Виявлені сильні і слабкі сторони, а також можливості й загрози, що стоять перед підприємством, дають змогу не лише оцінити поточну ситуацію, але й намітити напрямки для подальшого розвитку.

1. **Сильні сторони підприємства.** З перших кроків видно, що

компанія має стабільну та чітко організовану структуру, яка сприяє безперебійному функціонуванню. Керівництво з досвідом, здатне приймати виважені рішення, та гнучка організація роботи, де делегування повноважень є невід'ємною частиною процесу, дозволяють компанії ефективно працювати навіть у складних умовах. Система контролю якості продукції також працює на високому рівні, що створює надійність для клієнтів та партнерів.

2. **Слабкі сторони підприємства.** Однак не можна ігнорувати й слабкі сторони, що можуть завадити розвитку. Однією з проблем є недостатня увага до розвитку керівників. Відсутність чітко прописаних планів для кар'єрного росту та професійного розвитку може призвести до того, що керівництво не буде готове до швидких змін на ринку. З іншого боку, комунікація між різними підрозділами іноді буває недостатньо ефективною, що затрудняє прийняття рішень і реалізацію ініціатив.

3. **Можливості підприємства.** На щастя, перед компанією відкривається чимало перспектив. Якщо правильно скористатися можливостями цифровізації управлінських процесів і розробити спеціальні програми для розвитку керівників, це може суттєво покращити ефективність і швидкість прийняття рішень. Залучення зовнішніх консультантів, які можуть принести нові ідеї та підходи, теж відіграє важливу роль у розвитку.

4. **Загрози підприємству.** Проте, у сучасних умовах бізнес може зіткнутися і з серйозними викликами. Серед найбільших загроз — нестабільність кадрового складу. В умовах швидкої зміни економічної ситуації та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри компанія повинна бути готова до кадрових труднощів. Крім того, зміни в законодавстві можуть створювати нові бар'єри для розвитку, і якщо компанія не буде вчасно реагувати на ці зміни, це може негативно позначитися на її діяльності.

Рекомендації

Одним із ключових напрямків для покращення роботи ТОВ «НЕСТЕР» є розробка та впровадження програм професійного розвитку для керівників. Такі програми допоможуть підвищити адаптивність управлінців до змін,

сприятимуть їхньому професійному зростанню та зміцнять позиції компанії на ринку. У сучасному бізнес-середовищі важливо забезпечити керівників актуальними знаннями та навичками, що відповідають умовам цифровізації та підвищеної конкуренції. Водночас розвиток корпоративної культури створить мотиваційну атмосферу, яка сприятиме залученню персоналу до вирішення стратегічних завдань компанії.

Окрему увагу слід приділити цифровізації управлінських процесів, що дозволить не лише оптимізувати взаємодію між підрозділами, а й зекономити час і ресурси. Інтеграція сучасних технологій дасть змогу приймати більш ефективні управлінські рішення та посилити контроль за виконанням бізнес-процесів. Залучення зовнішніх консультантів також може стати стратегічним кроком, адже це дозволить інтегрувати найкращі практики та підходи у діяльність підприємства, сприяючи його адаптації до динамічних змін у галузі

Насправді, ТОВ «Нестер» має великий потенціал для розвитку. Найважливіше зараз — це правильно розставити пріоритети та використовувати всі можливості, що виникають, для поліпшення внутрішніх процесів і підвищення ефективності. Це дасть змогу компанії не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й зміцнювати свої позиції на ринку в майбутньому.

Таблиця 2.3 - Функціональна матриця управління операційною діяльністю

Процеси/ Функції	Відділ постачання	Відділ збуту	Фінансовий відділ
Закупівля сировини	Основна функція	-	Фінансування закупівель
Продаж продукції	-	Основна функція	Облік доходів
Логістика та транспортування	-	-	-

Контроль якості продукції	-	-	-
Фінансове управління	Облік витрат	Облік доходів	Основна функція
Управління персоналом	Управління персоналом	Управління персоналом	-

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці свідчить, що розподіл функцій між основними підрозділами ТОВ "Нестер" позитивно впливає на ефективність управління операційною діяльністю підприємства. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання, що дає можливість не тільки належно організувати свою роботу, але й забезпечити координацію між відділами. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни та зберігати високий рівень продуктивності.

Відділ постачання відповідає за забезпечення підприємства сировиною. Це критично важлива функція для безперебійної роботи виробничих процесів, адже від наявності сировини безпосередньо залежить здатність підприємства виконувати виробничі завдання.

Відділ збуту здійснює продаж готової продукції, що є основним джерелом доходів компанії. Його завдання — організувати ефективну реалізацію товарів, що є ключовим для досягнення економічних цілей підприємства.

Фінансовий відділ відповідає за облік витрат і доходів підприємства, що є важливим для підтримання фінансової стійкості. Контроль за фінансовими потоками дозволяє компанії зберігати баланс між витратами та прибутками.

Таким чином, кожен підрозділ виконує свою функцію, що дозволяє організувати ефективну роботу всіх служб підприємства. Це забезпечує високу продуктивність і дає можливість швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

На даний момент компанія займається експортом м'ясної продукції. Показники її господарської діяльності наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НЕСТЕР» у 2020-2022 рр, тис. грн

	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21458,2	28482,2	15448,3
Інші операційні доходи	2084,9	1688,3	938,5
Разом доходи	23543,1	30170,5	16386,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19293,9	24787	13371,9
Інші операційні витрати	2603,6	2536,1	2134,9
Інші витрати	31,2	237,9	169
Разом витрати	21928,7	27561,0	15675,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 -2285)	1614,4	2609,5	711
Податок на прибуток	314,8	512,2	139,5
Чистий прибуток (збиток)	1299,6	2097,3	571,5

Джерело: дані підприємства

З таблиці можна зробити висновок, що за 2020-2022 роки діяльність компанії суттєво зменшилась. Порівняно з 2021 роком чистий прибуток в 2022 році зменшився в чотири рази. Коли Росія почала війну проти України, постраждала логістика через порти та було введено обмеження на експорт продукції певних категорій (м'ясна продукція входила в цей перелік)

Можна прослідкувати, що незважаючи на нижчі об'єми продажів у 2020 році чистий прибуток є досить високим. В цілому це є результатом успішної взаємодії з міжнародними компаніями. Проте у 2022 році конкурентна перевага ТОВ «НЕСТЕР» нівелювалась та операційна діяльність компанії зменшилась вдвічі, що спричинило зменшення чистого прибутку.

Також з наведених даних фінансової звітності можна зробити висновок, що в результаті операційної діяльності підприємства найбільша рентабельність продукції була у 2021 році з 8,2% порівнюючи з 6,1% у 2020 та 3,69% у 2022.

Далі проаналізуємо показники фінансової стабільності підприємства на основі фінансових даних про діяльність підприємства.

Таблиця 2.5. – Показники фінансової стабільності підприємства за 2022 рік

Найменування показника	Порядок обчислення за статтями фінансової звітності	
Показники оцінювання рентабельності діяльності		
1. Рентабельність продажу по чистому прибутку, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	РП _{чп} = (2097/28486)*100 = 7,3 %
Показники оцінювання рентабельності капіталу		
1. Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи × 100	Р _А =2097.3/8676.4*100=24,17%
2. Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	Р _{ВК} =2097/7968.6*100=26,3%
3. Строк окупності власного капіталу	Власний капітал / Чистий прибуток× 100	О _{ВК} =7968/2097*100=3,79%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, коефіцієнти рентабельності свідчать про достатньо низький рівень рентабельності, проте враховуючи теперішню економічну ситуацію на ринку м'ясної продукції, в тому числі галузі яловичини, рівень рентабельності є задовільний. Але менеджмент компанії повинен звернути на це увагу та постаратись покращувати ситуацію.

За результатами розрахунків можемо зробити висновок, що підприємство має високу залежність від подій на ринку та ситуації в країні.

2.2 Оцінка існуючих програм професійного розвитку керівників на підприємстві

Професійний розвиток керівників є важливим фактором для ефективного функціонування підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності

та високої конкуренції. Керівник, що має достатньо кваліфікації, не лише здатен вирішувати поточні управлінські завдання, а й формувати стратегії, які забезпечують стабільний розвиток і зростання організації. Тому важливо регулярно оцінювати програми професійного розвитку керівників на підприємстві, щоб визначити їх сильні і слабкі сторони, а також знайти напрямки для вдосконалення.

ТОВ «Нестер» реалізує програми розвитку керівників, які включають як короткострокові заходи (тренінги, семінари, воркшопи), так і довгострокові програми, спрямовані на підвищення кваліфікації в таких ключових для підприємства сферах, як логістика, переговори та фінансовий менеджмент. Підхід до професійного розвитку на підприємстві відзначається акцентом на практичне застосування знань і розвитку управлінських навичок.

Основні компоненти програм професійного розвитку на ТОВ «Нестер» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні компоненти програм професійного розвитку ТОВ «Нестер»

<i>Компонент програми</i>	<i>Мета</i>	<i>Методи реалізації</i>	<i>Частота проведення</i>
Розвиток управлінських навичок	Підвищення ефективності управління підрозділами	Тренінги, коучинг	Раз на квартал
Логістика та постачання	Оптимізація ланцюгів постачання	Семінари, практичні кейси	Раз на півроку
Комунікація з партнерами	Вдосконалення навичок переговорів	Інтерактивні тренінги	Раз на рік

Програми професійного розвитку керівників на ТОВ «Нестер» розроблені з урахуванням специфіки діяльності підприємства та спрямовані на підвищення ефективності управління підрозділами.

Для оцінки ефективності цих програм використано кілька методів:

Програми професійного розвитку керівників на ТОВ «Нестер» розроблені з урахуванням специфіки діяльності підприємства та спрямовані на

підвищення ефективності управління підрозділами.

Для оцінки ефективності цих програм використано кілька методів:

1. Методика Кіркпатріка оцінює ефективність на чотирьох рівнях: реакція учасників, засвоєння знань, зміна поведінки та вплив на результати діяльності.
2. Аналіз фінансової віддачі (ROI) дозволяє кількісно оцінити співвідношення витрат на навчання до отриманого економічного ефекту.
3. Анкетування учасників програм включає зворотний зв'язок щодо якості тренінгів, актуальності матеріалів та їх практичного застосування.
4. SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні сторони, недоліки, можливості та загрози у впровадженні програм.

Результати оцінки ефективності:

Згідно з опитуванням серед керівників, 78% учасників оцінили програми як корисні, 15% — як нейтральні, а 7% висловили незадоволення, зазначивши практичний підхід, використання реальних кейсів та інтерактивні методи навчання серед переваг, а недостатню адаптацію матеріалів до специфіки діяльності підприємства як недолік. Оцінка засвоєння знань через тестування показала, що рівень знань зріс на 35%, зокрема в темах переговорів з міжнародними партнерами та оптимізації логістики. За методикою Кіркпатріка, 65% керівників після навчання впровадили нові підходи до управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів, що позитивно вплинуло на ефективність планування роботи відділів, швидкість прийняття рішень і міжпідроздільну комунікацію. Розрахунок ROI продемонстрував економічну доцільність інвестицій у професійний розвиток, адже на кожен інвестований гривню підприємство отримало 1,5 грн додаткового доходу.

Таблиця 2.7 – Розрахунок ROI інвестицій у професійний розвиток

Показник	2021 рік	2022 рік	Динаміка (%)
Витрати на навчання (тис. грн)	120	135	+12,5
Додатковий дохід (тис. грн)	180	202	+12,2
ROI (%)	1,5	1,49	-0,7

Аналіз проблем і недоліків

Попри загалом позитивні результати, оцінка виявила низку проблем, які обмежують ефективність програм:

- Відсутність довгострокової стратегії професійного розвитку керівників.
- Недостатнє врахування індивідуальних потреб учасників.
- Обмежений доступ до сучасних платформ онлайн-навчання, що знижує гнучкість програм.

Програми професійного розвитку керівників на ТОВ «Нестер» мають загалом позитивний вплив на управлінську діяльність. Водночас існує значний потенціал для вдосконалення, зокрема через впровадження довгострокового планування, індивідуалізації навчання та використання сучасних цифрових технологій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню компетентності керівників і забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства.

2.3. Аналіз ефективності планування професійного розвитку керівників у ТОВ «НЕСТЕР»

На сучасному етапі розвитку бізнесу професійний розвиток керівників є одним із ключових факторів успіху підприємства. Глобалізація, технологічні інновації та постійні зміни на ринку вимагають від управлінців високого рівня компетентності та гнучкості. У таких умовах компанії, які інвестують у розвиток своїх керівників, отримують значну перевагу над конкурентами.

ТОВ «НЕСТЕР», як учасник ринку м'ясної продукції, стикається з низкою викликів, пов'язаних із зростаючою конкуренцією та потребою в адаптації до нових умов. Це підкреслює важливість ефективного планування професійного розвитку керівників, яке дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції, але й досягти стратегічного зростання.

Метою цього розділу є аналіз поточного стану планування професійного розвитку керівників у ТОВ «НЕСТЕР». Розглядаються існуючі проблеми, такі

як відсутність системного підходу та складнощі з адаптацією до швидких змін, а також пропонуються шляхи їх вирішення. Особлива увага приділяється тому, як інвестиції в розвиток управлінських навичок можуть вплинути на загальну ефективність компанії та її конкурентоспроможність.

Професійний розвиток керівників – це важлива складова успіху будь-якої компанії, особливо в умовах швидких змін та жорсткої конкуренції. Чітке планування розвитку допомагає покращити управлінські навички та досягати поставлених цілей. Тому важливо оцінити, як цей процес організований в ТОВ «НЕСТЕР».

Аналіз внутрішніх процесів показав, що є кілька проблем, зокрема відсутність системного підходу до розвитку керівників та складнощі з адаптацією до швидких змін. Це може негативно впливати на ефективність управління і знижувати конкурентоспроможність компанії. Наразі в ТОВ «НЕСТЕР» немає чітко налагодженого процесу розвитку керівників. Відсутність планування кар'єрного зростання і розвитку необхідних управлінських навичок може ускладнювати адаптацію до змін на ринку. В умовах невизначеності важливо, щоб керівники могли швидко реагувати на виклики і приймати вірні рішення. Для оцінки ефективності розвитку керівників слід звертати увагу на кілька аспектів: чи відповідають програми цілям підприємства, чи є постійний процес розвитку, чи залучені керівники до планування свого розвитку, чи є зворотний зв'язок і оцінка результатів. У ТОВ «НЕСТЕР» потреба в систематизованому підході до розвитку керівників вказує на необхідність розробити відповідні програми. Це має включати створення індивідуальних планів розвитку, визначення ключових навичок, організацію тренінгів і регулярну оцінку результатів.

Також важливо застосовувати компетентнісний підхід для оцінки управлінських навичок. Визначивши, які навички потребують розвитку, можна сфокусуватися на найбільш важливих аспектах. На ринку ТОВ «НЕСТЕР» стикається з високою конкуренцією. Країни, як Бразилія, Австралія та Індія, мають набагато більші обсяги виробництва та експорту м'ясної

продукції. Конкуренція також є на національному рівні з такими компаніями, як ПАТ «АгроПродукт» та ТОВ «ГазАгроПром». У таких умовах керівники ТОВ «НЕСТЕР» повинні володіти необхідними навичками, щоб швидко адаптуватися і розробляти стратегії розвитку компанії. Це вимагає постійного професійного розвитку. Для оцінки ефективності процесу розвитку керівників можна також звертати увагу на фінансові результати. За останні три роки спостерігається зниження прибутку: у 2022 році він зменшився в чотири рази порівняно з 2021 роком. Це, ймовірно, є наслідком як зовнішніх факторів, так і внутрішніх проблем в управлінні.

За результатами аналізу було виявлено, що рентабельність продажів суттєво знизилась: у 2021 році цей показник становив 7,3%, тоді як у 2022 році впав до 3,69%. Погіршення рентабельності активів і власного капіталу демонструє, що ресурси компанії використовуються менш ефективно. Така динаміка може свідчити про необхідність удосконалення методів управління та підвищення кваліфікації керівників для стабілізації ситуації.

Робота з персоналом – це не лише про технічні завдання, а й про соціальний і психологічний комфорт. Для підвищення ефективності працівників необхідно створити умови, за яких вони будуть мотивовані працювати на результат. Недостатній рівень професійного розвитку керівників нерідко стає перешкодою для цього, оскільки від них залежить організація процесів у колективі, рівень взаємодії та підтримка корпоративної культури.

У сучасному бізнес-середовищі ключову роль відіграють адаптивність і готовність до інновацій. ТОВ «НЕСТЕР» активно впроваджує технологічні рішення, зокрема автоматизацію процесів, проте успіх цих ініціатив багато в чому залежить від компетентностей керівників, їхньої здатності працювати з ризиками та розробляти стратегії в умовах змін.

Рекомендації щодо розвитку керівників

Щоб забезпечити сталий розвиток, підприємству необхідно створити дієву систему підвищення кваліфікації управлінців. Ця система може включати:

- визначення основних навичок, які потрібні для досягнення цілей компанії;
- оцінювання поточного рівня знань керівників;
- розробку програм навчання, зокрема тренінгів з адаптації до змін, управління ризиками та інноваціями.

Запровадження регулярного моніторингу результатів навчання допоможе вчасно виявляти прогалини та вносити корективи. Важливо також мотивувати керівників через системи заохочення, які враховують їхній вклад у розвиток компанії.

Систематична робота над професійним зростанням керівників є ключем до успішного функціонування підприємства. В умовах конкурентного ринку це сприятиме не лише стабілізації основних показників, але й забезпечить стратегічну перевагу.

Додатково, варто зазначити, що відсутність системного підходу до професійного розвитку керівників може призводити до зниження мотивації та залученості персоналу. Керівники, які не отримують достатньої підтримки у своєму професійному зростанні, можуть відчувати невпевненість у своїх можливостях, що негативно впливає на їхню здатність ефективно керувати командами та досягати стратегічних цілей компанії.

Важливим аспектом є також вплив професійного розвитку керівників на інноваційну діяльність підприємства. Керівники, які постійно вдосконалюють свої навички та знання, здатні краще впроваджувати нові технології та управлінські підходи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «НЕСТЕР» на ринку.

Окрім цього, розробка чіткої стратегії професійного розвитку може сприяти покращенню корпоративної культури. Інвестування в розвиток керівників демонструє прихильність компанії до своїх співробітників, що може підвищити рівень лояльності та зменшити плинність кадрів.

З урахуванням наведених факторів, ТОВ «НЕСТЕР» слід розглянути можливість впровадження програм наставництва, коучингу та обміну досвідом

між керівниками різних рівнів. Це дозволить створити середовище для постійного навчання та професійного обміну, що позитивно вплине на загальну ефективність управління в компанії.

Висновком є те, що систематичне планування та реалізація програм професійного розвитку керівників є критично важливими для досягнення довгострокового успіху ТОВ «НЕСТЕР». Це не тільки покращить внутрішні процеси, але й забезпечить стійку позицію на конкурентному ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено детальний аналіз процесу планування професійного розвитку керівників ТОВ «НЕСТЕР». Дослідження показало, що, незважаючи на стабільну організаційну структуру та успішну діяльність у попередні роки, компанія стикається з низкою викликів, які впливають на ефективність її управління.

Одним із ключових висновків є те, що ТОВ «НЕСТЕР» потребує системного підходу до професійного розвитку керівників. Відсутність чітко сформульованих довгострокових програм та недостатня адаптація навчання до потреб ринку обмежують можливості підприємства у формуванні конкурентоспроможної команди управлінців.

Аналіз існуючих програм професійного розвитку продемонстрував, що акцент на короткострокових заходах, таких як тренінги та семінари, хоча й має певний ефект, не забезпечує глибоких змін у компетентностях керівників. Зокрема, були виявлені слабкі сторони, як-от відсутність індивідуалізованих планів розвитку, недостатня увага до цифрових навичок та міжкультурної комунікації, що є критичними у сучасному бізнес-середовищі.

Результати PEST- та SWOT-аналізу підкреслили важливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до економічної нестабільності та змін у законодавстві. Зниження фінансових показників компанії за останні роки вказує на необхідність удосконалення методів управління та підвищення

кваліфікації керівників.

Особливе значення має впровадження сучасних технологій, таких як LMS (Learning Management System), які сприяють підвищенню гнучкості та доступності процесу навчання. Це дозволить інтегрувати навчання у щоденну роботу керівників, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і часу.

Таким чином, для підвищення ефективності професійного розвитку керівників ТОВ «НЕСТЕР» необхідно створити комплексну систему планування, яка включатиме чітке визначення ключових компетентностей, розробку індивідуальних програм навчання та впровадження сучасних технологій. Особливу увагу слід приділити мотивації управлінців до розвитку та створенню сприятливого середовища для постійного професійного зростання. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, стабілізувати фінансові показники компанії та зміцнити її позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИКІВ НА ТОВ «НЕСТЕР»

3.1 Рекомендації щодо покращення процесу планування професійного розвитку керівників

Успіх компанії багато в чому залежить від рівня професійності її керівників. Саме вони приймають ключові рішення, від яких залежить розвиток підприємства, його здатність реагувати на ринкові виклики та досягати поставлених цілей. Для ТОВ «НЕСТЕР» це питання є особливо важливим, адже компанія не лише працює в динамічному середовищі, а й має амбітні плани щодо розширення міжнародної співпраці [24].

Сьогодні система розвитку керівників у компанії потребує оновлення. Аналіз існуючих підходів показує, що вони недостатньо враховують як сучасні виклики, так і стратегічні цілі «НЕСТЕР». Невідповідність між навчальними програмами та бізнес-стратегією може стати суттєвим бар'єром для прийняття якісних рішень і знизити конкурентоспроможність компанії.

Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути підхід до професійного розвитку керівників. Важливо зосередитися на індивідуалізації навчальних програм, враховуючи специфіку обов'язків кожного менеджера. Інтеграція сучасних технологій у навчальний процес також є ключовим елементом, оскільки це дозволить зробити навчання більш практичним і результативним. Головним принципом має стати чітке поєднання програм розвитку з цілями компанії, щоб навчання сприяло досягненню стратегічних завдань [37].

Впровадження такого підходу забезпечить «НЕСТЕР» не тільки професійно підготовлених і мотивованих керівників, але й суттєво покращить загальну ефективність управління. Це створить умови для динамічного розвитку компанії, дозволить швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації, впроваджувати нові ідеї та впевнено зміцнювати свої позиції як на

внутрішньому, так і на міжнародному ринках [39].

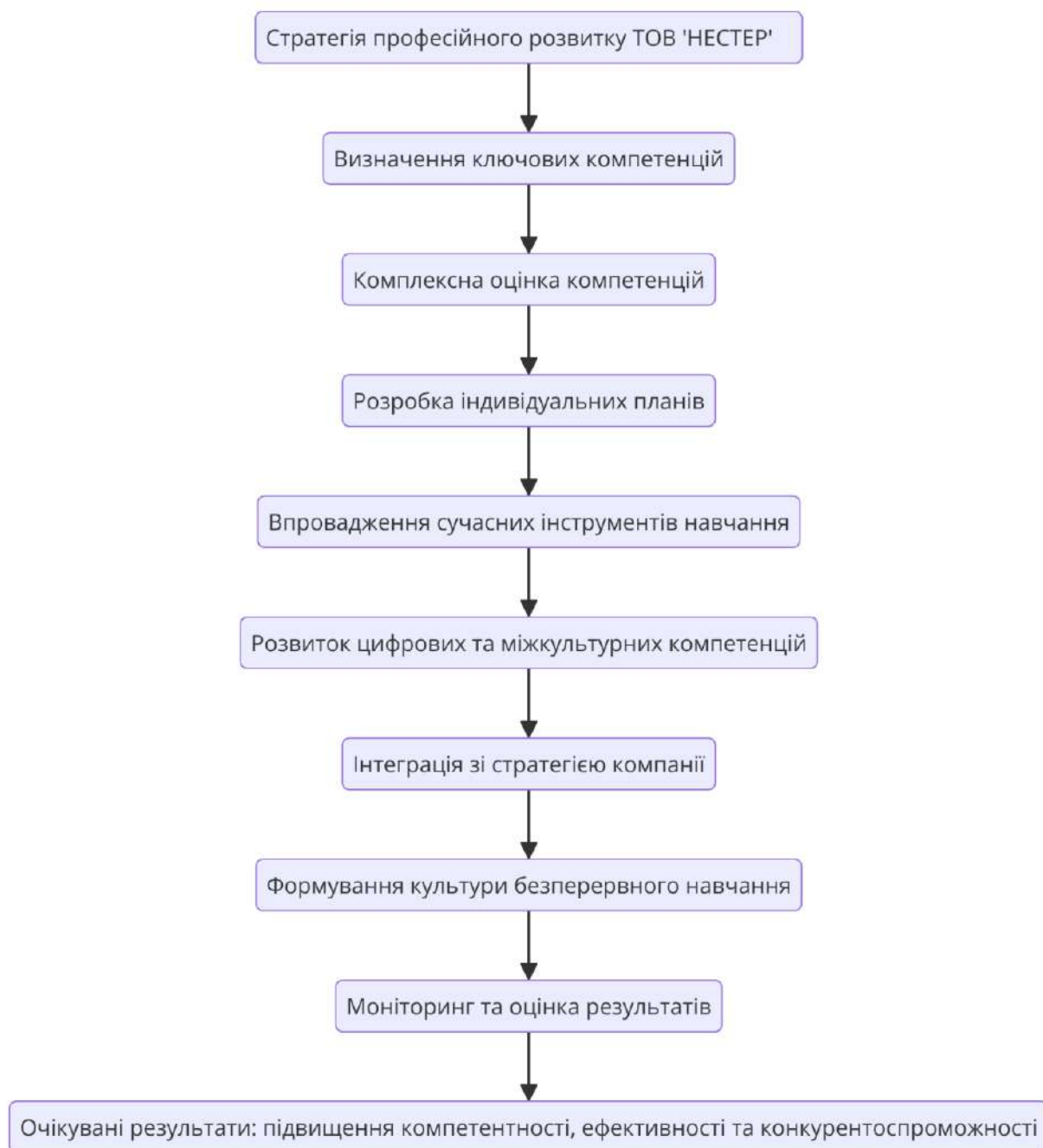


Рисунок 3.1 – Схема стратегії професійного розвитку

Перш за все, доцільно впровадити системний підхід до планування професійного розвитку керівників. Це передбачає розробку цілісної стратегії розвитку управлінського персоналу, яка б враховувала як індивідуальні потреби керівників, так і стратегічні цілі підприємства. Системний підхід забезпечує узгодженість між різними елементами процесу розвитку та сприяє

ефективному використанню ресурсів.

Одним із ключових елементів цього підходу є визначення компетентностей, необхідних для успішного виконання управлінських функцій у контексті специфіки діяльності ТОВ «НЕСТЕР». Це можуть бути як загальні управлінські компетентності (лідерство, стратегічне мислення, комунікативні навички), так і специфічні компетентності, пов'язані з експортною діяльністю та роботою в міжнародному середовищі (знання іноземних мов, міжкультурна комунікація, розуміння міжнародних ринків).

Таблиця 3.1 – Модель компетентностей керівників ТОВ «НЕСТЕР»

Компетентність	Опис	Рівень значущості (1-5)	Методи оцінки	Заходи розвитку
Стратегічне мислення	Здатність формулювати довгострокові цілі, аналізувати ринкові тренди, ухвалювати стратегічні рішення	5	Оцінка кейсів, інтерв'ю з елементами стратегічного аналізу	Навчання з управління стратегією, участь у стратегічних сесіях
Лідерські якості	Здатність мотивувати, організовувати команду, ефективно делегувати обов'язки	5	360-градусна оцінка, рольові ігри	Тренінги лідерства, менторство, коучинг
Комунікативні навички	Вміння ефективно спілкуватися з працівниками, партнерами, клієнтами	4	Аналіз реальних кейсів, тестування комунікативних здібностей	Курси міжособистісного спілкування, відвідування конференцій та презентацій
Здатність до інновацій	Здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати зміни, адаптуватися до нових умов	4	Тестування на креативність, оцінка інноваційних проектів	Семінари з інноваційного менеджменту, участь у спеціалізованих форумах

Продовження табл. 3.1

Володіння сучасними інформаційними технологіями	Знання сучасних ІТ-інструментів, здатність використовувати їх для підвищення ефективності роботи	4	Практичні завдання, тести з використання інформаційних систем	Навчання роботі з CRM-системами, освоєння програмного забезпечення для аналізу даних
Розуміння міжнародних ринків	Знання специфіки міжнародних ринків, норм і правил експортно-імпортової діяльності	5	Аналіз ринкових кейсів, перевірка знань у сфері ЗЕД	Тренінги міжнародної торгівлі, стажування за кордоном, участь у міжнародних виставках
Управління ризиками	Здатність прогнозувати та мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства	4	Моделювання кризових ситуацій, аналіз кейсів	Семінари управління ризиками, навчання з використання спеціалізованого ПЗ
Фінансова грамотність	Вміння аналізувати фінансові показники, складати бюджети та прогнозувати фінансові результати	4	Тестування фінансових знань, оцінка реальних фінансових звітів	Курси фінансового аналізу, сертифікація за міжнародними стандартами

Джерело: сформовано автором

Примітка:

Рівень значущості оцінюється за п'ятибальною шкалою, де 1 — низький рівень важливості, а 5 — критично важлива компетентність.

Компетентнісна модель дозволяє не лише оцінити поточний рівень компетентностей керівників, але й визначити пріоритети для подальшого розвитку та інвестицій у навчання персоналу.

Наступним кроком є проведення комплексної оцінки поточного рівня розвитку компетентностей керівників. Це може бути здійснено за допомогою методів оцінки 360 градусів, тестування, аналізу результатів діяльності та інших інструментів. Оцінка дозволить виявити сильні та слабкі сторони кожного керівника та визначити індивідуальні потреби у розвитку.

Таблиця 3.2 – Комплексна оцінка поточного рівня розвитку компетентностей керівників ТОВ «НЕСТЕР»



Компетентність	Методи оцінки	Результати оцінки	Сильні сторони	Зони розвитку
Стратегічне мислення	Оцінка кейсів, анкетування, тестування	75% керівників мають високий рівень розуміння стратегічних підходів. 25% потребують додаткової підготовки.	Аналітичні навички, розробка стратегій	Формулювання довгострокових цілей, ринковий аналіз
Лідерські якості	360-градусна оцінка, самооцінка, зворотний зв'язок	60% керівників отримали позитивний зворотний зв'язок від підлеглих, але 40% потребують розвитку комунікаційних якостей.	Мотивація команди, вирішення конфліктів	Делегування, зворотний зв'язок
Комунікативні навички	Аналіз ситуацій, опитування співробітників	70% керівників ефективно комунікують з підлеглими, проте спостерігається проблема з комунікацією на рівні партнерів.	Ведення внутрішніх комунікацій	Переговорні навички, робота з партнерами
Здатність до інновацій	Тестування на креативність, аналіз реалізованих проєктів	50% керівників генерують інноваційні ідеї, проте їхня імплементація залишається на низькому рівні.	Генерація ідей, адаптивність	Реалізація інновацій, управління змінами
Володіння сучасними ІТ-технологіями	Тестування, практичні завдання	80% керівників мають базові навички, але 20% мають обмежений досвід роботи з сучасними системами.	Використання базових ІТ-інструментів	Робота з CRM, аналітичне програмне забезпечення
Розуміння міжнародних ринків	Тестування знань ЗЕД, кейс-аналіз	65% керівників розуміють специфіку міжнародних ринків. 35% потребують підвищення знань у галузі ЗЕД.	Орієнтація на клієнтів, знання митних процедур	Аналіз ринків, міжнародна маркетингова стратегія
Управління ризиками	Симуляції, кейс-аналіз	40% керівників демонструють достатній рівень управління ризиками. Потребується додаткове навчання для решти.	Виявлення ризиків	Реакція на кризові ситуації, мінімізація ризиків

Фінансова грамотність	Оцінка реальних фінансових звітів, тестування	70% керівників мають базові знання у фінансовому плануванні, але 30% демонструють обмежені навички.	Управління бюджетом	Аналіз фінансових даних, прогнозування
------------------------------	---	---	---------------------	--

Джерело: розроблено автором

На підприємстві важливо впровадити індивідуальні плани розвитку для кожного керівника. Це не просто про формальні завдання чи контроль, а про живий процес, який враховує реальні потреби кожного. Тут головне – чітко визначити, чого ми прагнемо досягти, як це зробити і за який час. Без участі самих керівників нічого не вийде, адже їхня зацікавленість і відчуття відповідальності – це половина успіху.

Підходи до навчання теж варто зробити різноманітними. Наприклад, можна організувати тренінги чи запросити експертів на семінари. Але цього мало. Велике значення має і неформальне навчання, коли керівники спілкуються один з одним, беруть участь у конференціях чи шукають менторів. І не слід забувати про самоосвіту – сучасні технології надають масу можливостей для самостійного навчання.

Щодо цифрових навичок – тут все зрозуміло. Світ змінюється, і керівники повинні вміти працювати з даними, розуміти основи кібербезпеки, користуватися аналітичними програмами. Якщо вони це опанують, то точно зможуть підвищити ефективність своєї роботи.

Але не варто забувати і про стратегічний напрямок. Цілі навчання мають бути пов'язані зі стратегією компанії. Тоді навчання перестане бути формальністю, а стане реальним інструментом для досягнення успіху. Ще один важливий момент – це мотивація. Якщо працівники бачать, що їхня праця і досягнення оцінюються, вони будуть більше залучені до процесу.

Корпоративна культура – це взагалі окрема тема. Потрібно створити атмосферу, де навчання – це не обов'язок, а частина розвитку. Постійний моніторинг і аналіз результатів допоможуть зрозуміти, чи рухаємося ми у правильному напрямку, і за потреби – щось змінити.

Для компанії "НЕСТЕР" особливу роль відіграє підготовка керівників до роботи на міжнародних ринках. Тут важливо не лише знати мову, а й розуміти культурні особливості партнерів. У цьому можуть допомогти онлайн-курси, тренінги чи навіть стажування за кордоном.

Не варто забувати і про співпрацю з навчальними закладами чи професійними організаціями. Вони можуть стати джерелом ідей, досвіду і нових знань. Сучасні технології теж грають свою роль – системи навчання і онлайн-платформи відкривають доступ до потрібних матеріалів у будь-який час.

Зрештою, всі ці заходи створюють умови для ефективного розвитку керівників. Це не просто черговий крок, а можливість забезпечити стабільність і конкурентоспроможність компанії навіть у найскладніших умовах.

Таблиця 3.3 - Ключові рекомендації щодо покращення процесу планування професійного розвитку керівників у ТОВ «НЕСТЕР»

Рекомендація	Опис
Впровадження системного підходу до планування	Розробка цілісної стратегії розвитку керівників, узгодженої зі стратегією підприємства
Визначення необхідних компетентностей	Ідентифікація ключових компетентностей, необхідних для успішного управління
Оцінка поточного рівня компетентностей	Проведення комплексної оцінки керівників для визначення потреб у розвитку
Розробка індивідуальних планів розвитку	Створення персоналізованих планів з чіткими цілями, заходами та критеріями оцінки
Використання різних методів навчання	Поєднання формального, неформального навчання та самоосвіти
Розвиток цифрових та міжкультурних компетентностей	Підготовка керівників до роботи в умовах цифрової економіки та міжнародного співробітництва
Інтеграція з системою мотивації	Впровадження стимулів для заохочення професійного розвитку
Створення культури навчання	Формування середовища, що сприяє безперервному навчанню та розвитку
Моніторинг та оцінка результатів	Регулярне відстеження прогресу та коригування планів за потреби
Співпраця з зовнішніми організаціями	Налагодження партнерств для розширення можливостей розвитку

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих рекомендацій потребує не лише ресурсів, але й реальної зацікавленості та залучення всіх рівнів управління. Особливо важливо, щоб керівництво підтримувало ініціативи професійного розвитку, показуючи особистий приклад та надаючи необхідну підтримку. Залучення самих керівників до планування власного розвитку також є критичним — це дає їм змогу відчути відповідальність за результат і мотивує до досягнення поставлених цілей.

Інвестиції в розвиток управлінського персоналу мають стати довгостроковим пріоритетом, оскільки вони забезпечують стабільність, зростання і здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Сьогодні ринок вимагає від керівників гнучкості та готовності впроваджувати нові підходи в управлінні, а без цього залишатися конкурентоспроможними практично неможливо. Особливо це стосується компаній, які, як ТОВ «НЕСТЕР», працюють у галузях із високим рівнем міжнародної конкуренції.

Для «НЕСТЕР» важливо, щоб усі заходи професійного розвитку були тісно пов'язані зі стратегічними цілями компанії. Якщо керівники бачать, що їхня праця і навчання реально впливають на успіх компанії, вони будуть більш мотивовані і готові вкладати зусилля у свій розвиток. Це створює сильну синергію між індивідуальними цілями працівників і цілями організації.

Зрештою, розвиток керівників — це не лише про навчання новим технікам чи освоєння цифрових інструментів. Це також про формування нових підходів до управління, здатності працювати в умовах невизначеності та готувати компанію до майбутніх викликів. Лише інвестуючи у людей, підприємство може розраховувати на стійкий розвиток і збереження своїх позицій на ринку.

3.2 Впровадження сучасних інструментів для підвищення ефективності професійного розвитку керівників

Підвищення ефективності професійного розвитку керівників – це один із найважливіших викликів для компаній, зокрема для ТОВ «НЕСТЕР». У наші дні технології розвиваються настільки швидко, що адаптація до змін стала не просто бажаною, а необхідною умовою виживання. Впровадження новітніх інструментів у навчальний процес уже давно довело свою ефективність: компанії, які інтегрують технології, не лише досягають високої продуктивності, але й швидше реагують на зміни в бізнес-середовищі.

У сучасних умовах інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виступають своєрідним фундаментом для навчання керівників. Завдяки таким інструментам керівники отримують можливість навчатися будь-де: у перерві між нарадами чи навіть під час відряджень. Загалом, новітні технології змінюють наше уявлення про професійний розвиток. Вони дозволяють не лише підвищити кваліфікацію керівників, але й створюють можливості для інтеграції навчання в робочий процес, зменшують витрати на традиційні офлайн-курси й водночас роблять навчання більш персоналізованим. Це не просто тренд, це реальна можливість зробити компанію гнучкішою і конкурентоспроможнішою.

Таблиця 3.4 - Переваги використання LMS у професійному розвитку

Перевага	Опис
Гнучкість навчання	Можливість навчатися у зручний час та темпах
Персоналізація	Створення індивідуальних програм відповідно до потреб
Моніторинг прогресу	Відстеження результатів та адаптація навчання
Доступ до ресурсів	Широкий вибір матеріалів та інтерактивних завдань
Економія ресурсів	Зменшення витрат на організацію традиційних тренінгів

У ТОВ «НЕСТЕР» розвиток керівників давно потребує нових рішень. Сучасні технології, такі як LMS (системи управління навчанням), можуть

значно спростити цей процес. LMS дає змогу створювати зручні навчальні програми, до яких можна звертатися будь-коли. Це важливо, адже у керівників часто просто немає часу на традиційні тренінги. Завдяки LMS можна виявити прогалини у знаннях та швидко запропонувати потрібні курси. Це реальний спосіб підвищити рівень кваліфікації.

Не менш корисним є дистанційне навчання. Через онлайн-зустрічі чи вебінари можна долучатися до найкращих експертів, незалежно від їхнього місця перебування. Це дає змогу отримати нові знання й обговорити ідеї з іншими професіоналами. Такий підхід не лише зручний, а й дуже ефективний.

Мобільне навчання — ще один чудовий інструмент. Наприклад, спеціальні додатки дозволяють навчатися у зручний момент: під час обідньої перерви чи поїздки в транспорті. Це економить час і дозволяє опановувати нові навички навіть у щільному робочому графіку.

Сучасні технології допомагають зробити процес навчання простішим і більш доступним. Для ТОВ «НЕСТЕР» це можливість не лише підвищити рівень своїх керівників, але й зміцнити свої позиції на ринку. Використання таких підходів дає підприємству реальний шанс краще адаптуватися до викликів сучасного бізнесу.

Таблиця 3.5 - Переваги мобільного навчання для керівників

Перевага	Опис
Зручність та доступність	Доступ до матеріалів у будь-який час та місці
Інтерактивність	Використання мультимедіа, інтерактивних завдань
Підтримка безперервного навчання	Інтеграція навчання у повсякденні процеси
Персоналізація контенту	Адаптація матеріалів під індивідуальні потреби

Джерело: розроблено автором

Впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) відкриває нові можливості для навчання та розвитку. З їх допомогою можна моделювати різні управлінські ситуації, проводити тренінги з розвитку

лідерських навичок, прийняття рішень у складних умовах. Це підвищує ефективність навчання завдяки зануренню в реалістичні сценарії та практичному відпрацюванню навичок.

Сучасні інструменти також включають використання технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. Вони можуть застосовуватися для аналізу даних про навчання, прогнозування потреб у розвитку, створення адаптивних навчальних програм. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні процеси, надаючи керівникам більше часу для стратегічного розвитку та творчої діяльності.

Таблиця 3.6 – Використання ШІ у професійному розвитку

Напрямок застосування	Опис
Персоналізація навчання	Адаптація програм під індивідуальні потреби та стиль навчання
Аналіз даних та прогнозування	Виявлення тенденцій, прогнозування потреб у розвитку
Автоматизація процесів	Оптимізація адміністративних завдань, моніторинг прогресу
Віртуальні помічники	Підтримка у вирішенні задач, надання рекомендацій

Джерело: розроблено автором

Використання соціальних мереж та онлайн-спільнот стає невід'ємною частиною професійного розвитку керівників. Платформи, що сприяють обміну знаннями, досвідом, участі у професійних форумах та групах, допомагають керівникам завжди залишатися в курсі нових тенденцій у бізнесі. Це не лише дозволяє розширювати мережу професійних контактів, але й отримувати конструктивний зворотний зв'язок, який сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Для ТОВ «НЕСТЕР», яке активно співпрацює з міжнародними партнерами, особливе значення має розвиток міжкультурних компетентностей. Сучасні онлайн-курси з вивчення іноземних мов, платформи для міжкультурного навчання та віртуальні симуляції взаємодії в

багатонаціональних середовищах допомагають керівникам більш ефективно працювати з партнерами з інших країн. Це сприяє зниженню ризиків непорозумінь, покращує якість комунікації та зміцнює міжнародні бізнес-зв'язки.

Окрім технологічних інструментів, ефективність професійного розвитку значно зростає завдяки застосуванню сучасних методик навчання. Зокрема, мікронавчання (Microlearning) стає одним із найбільш популярних підходів. Воно передбачає поділ навчального матеріалу на невеликі, легко засвоювані модулі, які можна використовувати у вільний час. Такий підхід дозволяє фокусуватися на конкретних навичках і знаннях, що потрібні в поточній діяльності.

Гейміфікація в навчанні додає елемент змагання, що підвищує зацікавленість учасників і їхню залученість у процес. Вона використовує ігрові механіки, такі як бали, досягнення, рівні та рейтинги, що створює додаткову мотивацію для досягнення результатів.

Змішане навчання (Blended Learning) є ідеальним варіантом для компаній, які прагнуть поєднати переваги традиційного навчання із сучасними онлайн-інструментами. Такий підхід дозволяє отримувати максимум користі від живого спілкування з тренерами та одночасно використовувати гнучкість і доступність онлайн-ресурсів.

Таким чином, інтеграція соціальних платформ, інструментів для міжкультурного навчання та сучасних методик у систему професійного розвитку керівників ТОВ «НЕСТЕР» дозволяє суттєво підвищити якість навчання, розширити спектр можливостей для розвитку та адаптувати процес до сучасних викликів міжнародного бізнесу.

Таблиця 3.7 –Сучасні методики навчання

Методика	Опис
Мікронавчання	Короткі навчальні модулі, фокус на конкретних навичках
Гейміфікація	Використання ігрових механік для підвищення мотивації
Змішане навчання	Комбінація офлайн та онлайн методів навчання

Ефективність професійного розвитку керівників ТОВ «НЕСТЕР» значною мірою залежить від впровадження сучасних технологій і підходів, які дозволяють адаптуватися до мінливих умов ринку. Один із важливих кроків у цьому напрямку — впровадження систем управління навчанням (LMS). Це рішення здатне зробити процес навчання гнучким, доступним і персоналізованим. LMS дає можливість створювати індивідуальні програми навчання, відстежувати успішність керівників та оперативно коригувати стратегії їхнього розвитку.

Окрім LMS, важливим компонентом є використання дистанційного навчання, зокрема вебінарів, відеоконференцій та платформ для обміну досвідом. Завдяки таким інструментам керівники можуть навчатися у найкращих експертів, не залишаючи робочих місць. Для компаній, що мають міжнародних партнерів, це також відкриває можливості для вдосконалення міжкультурної комунікації.

Мобільні технології грають дедалі більшу роль у навчанні, оскільки дозволяють інтегрувати професійний розвиток у повсякденну діяльність. Використання мобільних додатків для навчання допомагає керівникам працювати над новими знаннями у зручний для них час, без потреби переривати виконання основних завдань.

Важливо, що сучасний підхід до навчання повинен враховувати не лише технічні можливості, а й корпоративну культуру підприємства. Формування атмосфери, де розвиток є частиною стратегічних цілей, мотивує працівників до постійного вдосконалення. Активна участь керівництва в цьому процесі стає додатковим стимулом для залучення персоналу до навчання.

Таким чином, впровадження сучасних інструментів для професійного розвитку керівників ТОВ «НЕСТЕР» є не просто інвестицією в знання, а й основою для довгострокової стабільності та зростання підприємства. Це дозволяє не лише підвищити кваліфікацію працівників, а й адаптувати компанію до змін у ринкових умовах, зберігаючи її конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі увагу зосереджено на проблемі вдосконалення процесів підвищення кваліфікації керівників у ТОВ «НЕСТЕР». Сучасні умови ринку вимагають від компаній не лише пристосування до швидких змін, але й активного розвитку своїх управлінських кадрів, адже саме вони визначають ефективність усієї організації. Стратегічні цілі підприємства та постійні виклики змушують шукати нові підходи до навчання і розвитку.

Одним із ключових моментів є необхідність створення комплексного плану, який враховує як особисті потреби кожного менеджера, так і глобальні завдання компанії. У цьому контексті важливу роль відіграє розробка моделі компетентностей, яка дозволить чітко визначити, що саме потрібно вдосконалити в роботі керівників. Наприклад, для компанії, що працює на міжнародному ринку, очевидно, особливе значення матиме розвиток міжкультурної комунікації та розуміння специфіки іноземних партнерів.

Важливо провести якісну оцінку рівня компетенцій кожного управлінця. Це дасть змогу визначити, хто сильний у чому, а над якими навичками слід працювати. На основі такої оцінки можна створювати індивідуальні плани розвитку, де будуть прописані конкретні завдання і методи їх досягнення. Якщо такий підхід буде реалізовано послідовно, він значно посилить ефективність усього управлінського складу.

Ще одним важливим аспектом є впровадження сучасних технологій у процес навчання. Наприклад, використання систем управління навчанням (LMS) відкриває нові можливості для створення зручного і доступного освітнього середовища. Можливість проходити навчальні модулі в будь-який час, доступ до інтерактивних матеріалів, а також індивідуальний підхід до кожного користувача – це те, що робить такі системи надзвичайно цінними для компанії, яка хоче розвивати своїх керівників. Окрім того, використання технологій доповненої реальності може значно покращити засвоєння матеріалу, особливо якщо йдеться про складні сценарії чи симуляції.

ТОВ «НЕСТЕР» також має зосередитися на розвитку міжкультурних навичок своїх керівників. У контексті міжнародного співробітництва ці навички є критично важливими. Онлайн-курси, навчальні програми, що враховують культурну специфіку, та інші подібні інструменти можуть допомогти менеджерам компанії уникати непорозумінь і краще налагоджувати зв'язки із зарубіжними партнерами.

Загалом, впровадження таких змін вимагатиме підтримки з боку вищого керівництва. Інвестиції в розвиток управлінців – це не лише про витрати, це про довгостроковий вклад у майбутнє компанії. Так, можливо, не всі рішення дадуть миттєвий ефект, але стабільна та якісна система підвищення кваліфікації неодмінно приведе до успіху. І головне – вона допоможе ТОВ «НЕСТЕР» залишатися конкурентоспроможною організацією, здатною відповідати на будь-які виклики сучасного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження ефективності планування професійного розвитку керівників у ТОВ «НЕСТЕР» було проаналізовано сучасний стан підприємства, виявлено основні проблеми та розроблено рекомендації щодо їх вирішення. Умови сучасного ринку, що характеризуються високою динамікою та конкурентністю, вимагають від керівників постійного підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей, особливо в галузі управління, інновацій та адаптації до змін.

Дослідження теоретичних підходів до планування професійного розвитку керівників підтвердив важливість використання сучасних управлінських інструментів. Виявлено, що ефективне управління компетентностями керівників є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства, особливо в умовах динамічних змін бізнес-середовища, цифровізації та жорсткої конкуренції. Висновки базуються на огляді сучасних концепцій управління персоналом і стратегічного планування, які підкреслюють роль компетентностей, навичок і лідерських якостей керівників у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НЕСТЕР» показав, що існуюча система планування професійного розвитку керівників не відповідає повною мірою сучасним вимогам. Відсутність системного підходу до професійного розвитку, недостатня інтеграція цього процесу зі стратегією підприємства та неефективність використовуваних методів навчання негативно впливають на загальну ефективність управління.

У дослідженні було виявлено, що впровадження системного підходу до планування професійного розвитку є необхідним кроком для підвищення компетентності керівників. Розробка компетентнісної моделі, яка визначає ключові компетентності, необхідні для успішного виконання управлінських функцій, дозволить чітко окреслити вимоги до керівників та сформулювати основу для їх оцінки та розвитку.

Проведення комплексної оцінки компетентностей керівників із використанням сучасних методів, таких як оцінка «360 градусів», тестування та аналіз результатів діяльності, дасть змогу виявити сильні сторони та області, що потребують розвитку. На основі отриманих даних можна розробити індивідуальні плани професійного розвитку, що враховуватимуть як потреби підприємства, так і особисті цілі керівників.

Використання різноманітних методів та форм навчання, включаючи поєднання формального та неформального навчання, впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління навчанням (LMS), онлайн-курси та вебіари, сприятиме підвищенню ефективності професійного розвитку. Особлива увага має бути приділена розвитку цифрових та міжкультурних компетентностей, що є критично важливими в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу.

Інтеграція процесу професійного розвитку керівників із системою управління персоналом підприємства забезпечить узгодженість між особистими цілями керівників та стратегічними цілями підприємства. Це підвищить мотивацію керівників до самовдосконалення та сприятиме більш ефективному управлінню персоналом.

Створення культури безперервного навчання в організації, яка підтримується вищим керівництвом та сприяє обміну знаннями між співробітниками, є важливим фактором успішної реалізації програм професійного розвитку. Це допоможе підвищити залученість персоналу, покращити внутрішню комунікацію та сприятиме розвитку командної взаємодії.

Впровадження сучасних інструментів, таких як системи управління навчанням, мобільні додатки для навчання, технології доповненої та віртуальної реальності, а також використання штучного інтелекту та машинного навчання, дозволить оптимізувати процес професійного розвитку, зробити його більш ефективним та гнучким. Це сприятиме швидкому освоєнню нових знань, їх практичному застосуванню та підвищенню

адаптивності керівників до змін.

Застосування сучасних методик навчання, таких як мікронавчання, гейміфікація та змішане навчання, підвищить мотивацію керівників до навчання та сприятиме кращому засвоєнню матеріалу. Персоналізація навчання, врахування індивідуальних потреб та стилю навчання керівників забезпечить більш ефективний процес розвитку.

Співпраця з зовнішніми організаціями та експертами, участь у професійних спільнотах та конференціях, обмін досвідом з колегами з інших підприємств сприятимуть розширенню знань та впровадженню передових практик в діяльність ТОВ «НЕСТЕР».

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, особливу увагу слід приділити розвитку компетентностей у сферах управління ланцюгами постачання, логістики, міжнародного бізнесу та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Це забезпечить керівникам необхідні знання для ефективного управління підприємством на міжнародному ринку.

Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню компетентності керівників, ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Це дозволить ТОВ «НЕСТЕР» успішно адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно реагувати на виклики та досягати стратегічних цілей.

Наукова новизна роботи полягає у виявленні специфічних факторів, які впливають на ефективність програм професійного розвитку керівників у контексті стратегічних цілей підприємства. Запропоновано новий підхід до інтеграції індивідуалізованих програм навчання та інноваційних інструментів у систему управління розвитком персоналу.

Таким чином, дослідження підтвердило важливість системного підходу до планування професійного розвитку керівників та впровадження сучасних інструментів і методик. Інвестиції у розвиток управлінського персоналу є стратегічно важливими та забезпечують довгострокові переваги для підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та успіху на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вартанова О. В., Скляр Є. П. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові. *Актуальні питання теорії і практики менеджменту*. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. С. 274–276.
2. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2015. №1. С. 198–202. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf (дата звернення: 05.09.2024)
3. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 557–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>. (дата звернення: 05.09.2024)
4. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнесінформ*. 2011. №9. С. 117–181.
5. Дороніна М. С. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств. *Вісник Харківського національного економічного університету*. 2019. №1. С. 1–8. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22433/1/Дороніна_компетент%20\(1\).pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22433/1/Дороніна_компетент%20(1).pdf) (дата звернення: 18.10.2024)
6. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: *монографія*. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
7. Ковбасюк Ю. В., Гошовська В. А., Пашко Л. А. Керівництво та лідерство в системі державної служби: *навчально-методичний посібник*. Київ: НАДУ, 2011. 147 с.
8. Кривов'язюк І. В. Методи формування лідерських якостей у керівників підприємств. *Економічний вісник*. 2019. №3. С. 45–52. URL: <https://www.researchgate.net/publication/334390316> (дата звернення: 03.11.2024)

9. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Вісник Кіровоградського національного технічного університету*. 2015. №26. С. 156–160. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstream/123456789/3228/1/26.pdf> (дата звернення: 02.11.2024)
10. Милянник Р. В. Інноваційні підходи до формування та розвитку управлінських компетентностей. ResearchGate. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/363805215> (дата звернення: 12.09.2024)
11. Міляєва В. Р. Формування фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації. *Дрогобич: РВВ Дрогобичського державного педагогічного університету ім. І. Франка*, 2011. 297 с.
12. Наставництво, менторство та коучинг: в чому різниця? *Pravokator.club*. URL: <https://pravokator.club/news/nastavnytstvo-mentorstvo-ta-kouchyng-v-chomu-riznytsya/> (дата звернення: 22.11.2024).
13. Нижник В. М., Полінкевич О. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2012. №9 (2). С. 334–345.
14. Орлів М. Планування професійного та особистісного розвитку керівних кадрів сфери державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2015. №1. С. 1–8. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/download/25/26> (дата звернення: 29.10.2024)
15. Рідей Н. Професійний розвиток правової компетентності адміністраторів закладів вищої освіти в системі неперервної освіти. *Вища освіта України*. 2020. №1. С. 25–31. URL: <https://www.researchgate.net/publication/327179915> (дата звернення: 07.11.2024)
16. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
17. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. С. 47. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4716> (дата звернення: 07.09.2024)

18. Чечель А. О. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Університети і лідерство*. 2022. №14. С. 20–29. URL: <https://www.researchgate.net/publication/368376787> (дата звернення: 14.09.2024)

19. Чечель А. О. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. №4. С. 12–19. URL: <https://www.researchgate.net/publication/337747513> (дата звернення: 08.09.2024)

20. Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Learning and Development*. London: Kogan Page.

21. Brinkerhoff, R. O. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not*. Berrett-Koehler Publishers.

22. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass.

23. Cynthia D. McCauley, Morgan W. McCall Jr. (2014). *Using Experience to Develop Leadership Talent: How Organizations Leverage On-the-Job Development* Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/Experience+Driven+Leader+Development%3A+Models%2C+Tools%2C+Best+Practices%2C+and+Advice+for+On+the+Job+Development-p-9781118767870>

24. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>

25. DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and agenda for future research. *Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 832–855. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.040>

26. Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1980). *A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition*. California: University of California, Berkeley.

27. Dugan, J. P. (2017). *Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/313875849_Leadership_Theory_Cultivating_Critical_Perspectives
28. Ellis, R. A. (2013). *Learning Analytics: Definitions, Processes and Potential*. New York: Routledge.
29. Ethical Standards for Human Resource Management. (2014). Society for Human Resource Management (SHRM).
30. European Commission. (2020). *Lifelong Learning Policy*. Retrieved from https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_en
31. European Training Foundation. (2019). *Developing Entrepreneurial Competences*. Retrieved from <https://www.etf.europa.eu>
32. Garavan, T. N., Morley, M. J., Cross, C., Carbery, R., & Darcy, C. (2020). Tensions in talent: A micro practice perspective on the implementation of high potential talent development programs in multinational corporations. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.22048>
33. Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly*, 1, 121–126. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-leadership-development-programs-fail>
34. Harvard Business School. (2018). *Innovation and Entrepreneurship*. Harvard Business Publishing.
35. Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 110–119. Retrieved from <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
36. Kaiser, R. B., McGinnis, J. L., & Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 119–135. <https://doi.org/10.1037/a0029331>
37. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting*

Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.

38. Kellerman, B. (2018). *Professionalizing Leadership*. Oxford: Oxford University Press. Retrieved from <https://global.oup.com/academic/product/professionalizing-leadership-9780190695781>
39. Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.
40. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
41. McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
42. McKinsey & Company. (2020). *The Future of Work After COVID-19*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
43. Petrie, N. (2019). *Emerging Trends Report: Talent Reimagined*, NC: Center for Creative Leadership. Retrieved from <https://www.ccl.org/articles/white-papers/future-trends-in-leadership-development/>
44. Phillips, J. J. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
45. Riggio, R. E. (2017). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (7th ed.). New York: Routledge. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9781315620589>
46. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
47. Society for Human Resource Management. (2019). *Employee Engagement and Retention*. Retrieved from <https://www.shrm.org>
48. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
49. Google's Project Oxygen Case Study. Available at:

<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/> (дата звернення: 01.11.2024).

50. Harvard Business Review. Leadership, Innovation, and Growth Program. GE Case Study. Available at: <https://hbr.org/2006/10/leadership-innovation-and-growth> (дата звернення: 01.11.2024).



ДОДАТКИ



Додаток А

Фінансовий звіт ТОВ «НЕСТЕР» за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 266.6	-
Основні засоби	1010	2 840.5	2 522.3
первісна вартість	1011	3 228.5	3 233.2
знос	1012	(388.0)	(710.9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	2 667.4
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 107.1	5 189.7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-

у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 735.3	7.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	916.9	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	317.2	360.2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	859.7	489.3
Витрати майбутніх періодів	1170	3.9	1.0
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	7 833.0	3 486.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	12 940.1	8 676.4
П а с и в	Код рядк а	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 100.6	2 100.6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 666.0	5 868.0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8 766.6	7 968.6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	691.6	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 403.6	615.3
розрахунками з бюджетом	1620	78.3	92.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	78.3	92.5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	4 173.5	707.8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	12 940.1	8 676.4

С т а т у с т а	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг) (товарів, робіт,	2000	15 448.3	28 482.2
Інші операційні доходи	2120	938.5	1 688.3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 386.8	30 170.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 371.9)	(24 787.0)
Інші операційні витрати	2180	(2 134.9)	(2 536.1)
Інші витрати	2270	(169.0)	(237.9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(15 675.8)	(27 561.0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	711.0	2 609.5
Податок на прибуток	2300	(139.5)	(512.2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	571.5	2 097.3