

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління  
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»  
Очна (денна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**  
**КОТЛЯРОВА ОЛЕКСАНДРА ВІКТОРОВИЧА**  
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності Котляров Олександр Вікторович  
підпис*

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Марія ТЕПЛЮК

Робота допущена до захисту в ЕК «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. протокол № \_\_  
Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
докт. екон. наук, проф.

Інна РСПІНА

Київ 2024

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ВИКОРИСТАННЯМ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

1.1. Поняття та важливість розвитку персоналу та емоційного інтелекту.

1.2. Огляд методів та стратегій розвитку персоналу.

1.3. Роль розвитку персоналу у вирішенні бізнес-завдань.

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ІСНУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

2.1. Погляд на сучасний стан використання розвитку персоналу у діяльності підприємств.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

### **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ**

3.1. Розробка концепції бізнес-проекту з розвитку персоналу.

- Опис конкретних заходів та рекомендацій щодо впровадження бізнес-проекту розвитку персоналу на підприємстві

3.2. Оцінка ефективності впровадження бізнес-проекту.

- Прогнозовані результати від впровадження
- Аналіз економічної доцільності та вигідності використання бізнес-проекту для підприємства.
- Огляд можливих ризиків реалізації проекту.

### **ВИСНОВКИ**

### **ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

### **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Підприємства все частіше стикаються з сучасними тенденціями в управлінні персоналом та соціальними викликами, відповідальністю, тому проект розвитку персоналу стає ключовим фактором конкурентоспроможності та успіху будь-якого підприємства. В умовах швидких змін конкуренції підприємств та ринкових умов, потрібно постійно вдосконалювати свої стратегії, включаючи розвиток персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про те, що тема ефективності розвитку персоналу є актуальною та важливою для сучасних підприємств. Дослідження підтверджують необхідність врахування комплексного підходу до оцінки ефективності проектів, зокрема застосування фінансових, нематеріальних та стратегічних методів оцінки. Такий підхід сприяє покращенню результативності проектів розвитку персоналу та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Мета написання роботи** полягає у систематизації та аналізі теоретичних знань про оцінку ефективності проектів розвитку персоналу на підприємствах. Проведення аналізу ефективності впровадження бізнес-проекту розвитку персоналу підприємства та обґрунтувати економічну ефективність такого підходу. Згідно визначеної мети було поставлено наступні завдання:

- Зібрати та систематизувати теоретичні знання про ефективність проектів розвитку персоналу на підприємствах, включаючи поняття та значення ефективності роботи персоналу, методи та стратегії їх розвитку.

- Проаналізувати практику впровадження проектів розвитку персоналу. Розгляд потреби у вдосконаленні вже працюючих методів, виявлення слабких сторін персоналу та потреб у підвищенні кваліфікації та визначення стратегічних напрямків розвитку персоналу на підприємстві.

- Обґрунтувати економічну ефективність впровадження проекту розвитку персоналу на підприємстві, проаналізувавши витрати даного проекту та

прорахувавши прогнозовані економічні вигоди для підприємства в результаті підвищення ефективності роботи персоналу.

Дипломна робота спрямована на докладний аналіз ефективності проекту розвитку персоналу на прикладі конкретного підприємства та обґрунтування його економічної доцільності.

**Об'єктом дослідження** є процеси навчання та розвитку персоналу на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи щодо складання зазначеного проекту розвитку персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження:** аналіз наукової літератури, табличний метод, збір та обробка статистичних даних, порівняльний аналіз, моделювання та прогнозування.

**Інформаційна база дослідження** включає в себе наукову літературу, посібники, статистичні дані, та різнопланові статистичні матеріали за темою дослідження, а також дані з офіційних веб-сайтів та рейтингових агентств.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ВИКОРИСТАННЯМ БІЗНЕС- ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1. Поняття та важливість розвитку персоналу та емоційного інтелекту

З кожним днем емоційний інтелект набуває все більшої популярності як в особистому житті людей та і в бізнесі, саме тому він входить в топ-10 soft skills.

Через війну багато людей почуваються емоційно виснаженими, це пов'язано з сильним навантаженням на нервову систему. Невміння справлятися зі своїми емоціями пригальмовують їхню активність та негативно позначається на побудові кар'єри, самореалізації.

Емоційний інтелект – це вміння усвідомлювати та керувати власними емоціями, думками, поведінкою та своєю мотивацією. Здатність розуміти та регулювати свій емоційний стан, а також сприймати емоційні стани інших, помічати їхні потреби.

Розвиваючи емоційний інтелект персоналу, працівники стають правдиві самі з собою, поважають свої почуття, потреби та бажання, водночас, це дозволяє їм прямолінійно розмовляти з іншими та слухаючи, краще розуміти співрозмовників, відчувати їх почуття, мотивація чи поведінку. Успіх у будь-якій сфері життя залежить від володіння власними емоціями, тобто високий емоційний інтелект (EQ), визначає рівень і характер сприйняття світу людиною. [1]

Мало хто усвідомлює, що вміння розуміти свої почуття, контролювати їх та правильно використовувати ними - це важлива складова розвитку особи, велика частина її життя, як і вміння говорити чи думати. Раніше вираховували коефіцієнт розумових здібностей, різними тестами, тощо, і у кого він був вищим – той був розумнішим, тому мав виграшну позицію в гонці за успішне життя. Але тепер

складові успіху розглядаються з боку soft skills. IQ (логічні здібності), вже давно зрозуміле тлумачення для кожного, EQ (емоційні) ж щось нове та бажане роботодавцями.

У Європі є вислів: «Завдяки IQ ви влаштуєтесь на роботу, завдяки EQ – робите кар'єру». Різні дослідження показують, що успіх людини не прямо пов'язаний з її коефіцієнтом інтелекту. Вміння людини будувати соціальні зв'язки та досягати цілей значно залежать від її емоційного інтелекту. Сьогодні розум визначається не лише раціональним мисленням, а й емоційним. Поняття "бізнес-інтуїція" ґрунтується на аналізі інформації отриманої зсередини, яка є більш точною та виразною, ніж просте логічне мислення.

Щоб отримати роботу менеджера та бути успішним в цій галузі, не достатньо мати високий рівень інтелекту, необхідно також володіти здібностями пов'язаними з керуванням і розумінням емоцій. Сучасні роботодавці все більше цінують фахівців, які швидко реагують в критичних ситуаціях, вміють працювати в колективі, виявляти активність та ініціативу, мають власну мотивацію та оптимізм до досягнення успіху, докладають усіх зусиль у виконанні та плануванні завдань, вміють та хочуть довести справу до кінця і готові постійно навчатись, удосконалюватись.

Успішні у своїй діяльності ті люди, які вміють витримувати баланс між розумом і емоціями. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту:

- Швидше приймають рішення.
- Діють більш ефективно в критичних ситуаціях.
- Краще управляють своїми підлеглими, що призводить до покращення їх кар'єрного зростання та успіху в структурі, де вони працюють.

Звичайно, будь-який роботодавець прагне найняти таких людей – які непогано володіють цими навичками. Емоційний інтелект (EQ) охоплює восьме здібності або навички:

1. Розуміння власних емоційних станів.
2. Здатність розрізняти емоції інших осіб.

3. Використання емоцій та виразу, прийнятих у конкретній культурі (або субкультурі), і на більш високих рівнях - адаптація культурних норм і пов'язування емоцій з соціальними ролями.
4. Здатність симпатизувати з переживаннями інших.
5. Розуміння, що внутрішній емоційний стан може не відповідати зовнішньому вираженню, і на більш високих рівнях - усвідомлення впливу виразу емоцій на інших та врахування цього в поведінці.
6. Ефективне керування власними негативними емоціями, використовуючи стратегії саморегуляції для зменшення їхньої інтенсивності або тривалості.
7. Розуміння, що структура взаємин значно визначається виразом емоцій у взаємодії: прямим вираженням, відкритістю, емоційною взаємодією або взаємодією на рівних умовах.
8. Розуміти свої емоції і відповідати їм відповідно до власних уявлень про емоційний баланс, незалежно від їх унікальності або культурного впливу. [2]

Отже, емоційна компетентність може бути розглянута як сукупність знань, вмінь і навичок, які дозволяють приймати адекватні рішення та діяти на основі обробки зовнішньої і внутрішньої емоційної інформації.

Розвиток емоційної компетентності ґрунтується на поєднанні генетичних чинників і практичної діяльності, спрямованої на акумулювання досвіду аналізу ситуацій, що викликають емоції. Для розпізнавання емоцій іншої людини використовуються різні канали експресії, такі як міміка, мовлення, вегетативні й рухові реакції.

Проявлення толерантності у спілкуванні має велике значення. Це передбачає не лише прийняття іншої людини такою, якою вона є, але й уміння підтримувати і допомагати їй. У конфліктних ситуаціях складно виражати свої сильні негативні емоції. Ефективним методом вирішення цієї проблеми вважають усвідомлення та контроль своїх почуттів, і вираз їх партнерові.

Навички ефективного спілкування - це мистецтво слухати і розуміти співрозмовника, виражати свої думки та вирішувати складні комунікативні

ситуації. Ще однією ознакою високого емоційного інтелекту фахівця з людських ресурсів є вміння слухати.

Подібно до інших особистісних якостей, емоційний інтелект в значній мірі обумовлений генетично, а здатність до його повного використання закладається ще в дитинстві. Розвиток емоційного інтелекту - це складний процес, проте саме він сприяє підвищенню ефективності особистості.

Існують різні фактори, які впливають на розвиток емоційного інтелекту, серед них:

- Біологічні аспекти, такі як тип мислення, характеристики нервової системи, темперамент та обробка інформації.
- Соціальні умови, включаючи взаємини в дитинстві, розвиток раціональності з віком, рівень самостійності, взаємозв'язок з батьками та оточенням, освіту батьків, а також гендерні аспекти.
- Фактори, пов'язані з віком, такі як гнучкість мислення, індивідуальний стиль мислення, система самооцінки, самоконтроль, взаємозв'язок рівня інтелекту з біологічним розвитком та інші.
- Фактори, пов'язані з професійною діяльністю, такі як знання про професійні методи, стресові ситуації, управління конфліктами та інші.

Важливою частиною розвитку емоційного інтелекту є наступні навички та вміння:

Особистісні навички:

1. Самосвідомість, що включає емоційну самосвідомість та точну самооцінку.
2. Самоконтроль, що охоплює приборкання емоцій та виявлення відкритості та адаптивності.
3. Впевненість у собі та воля до перемоги, які допомагають досягати поставлених цілей та зберігати оптимізм.

Соціальні навички:

1. Соціальна чуйність, що включає співпереживання та ділову поінформованість.
2. Управління відносинами, що охоплює насагу, вплив та сприяння змінам.

### 3. Командна робота та співробітництво, що передбачає взаємодію з іншими.

Емоційний інтелект можна розвивати протягом усього життя, причому пік його розвитку припадає на 40-річний вік. має свої особливості. На різних етапах життя розвиток емоційного інтелекту має свої особливості, проте він починає проявлятися вже у шкільному віці і набуває особливої актуальності у студентському віці. [3]

Бізнесу потрібні Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту потрібні бізнесу, бо вони вміють будувати відносини з керівництвом та колегами. Це сприяє хорошій атмосфері в колективі, підвищує ефективності роботи та приносить більше задоволення від процесу.

Після дослідження зі списку “Fortune” 500, де взяли участь 44 компанії, виявилось, що продавці, які мають високий рівень емоційного інтелекту, приносять у 2 рази більше доходу для компанії. І навпаки, робота продавців, які мають низький рівень емоційного інтелекту може призвести до негативних наслідків для бізнесу.

Наприклад:

- Проблеми в комунікації;
- Неспроможність зібратись у стресових ситуаціях;
- Відсутність лідерських якостей;
- Неспроможність правильно виходити з конфліктів;
- Низька емпатія;
- Вплив негативних емоцій на прийняття рішень.

Атмосфера колективі залежить від гармонії в спілкуванні між працівниками. Низький рівень розвитку EQ частіше призводить до конфліктних ситуацій та непорозумінь в команді, що веде за собою негативні наслідки. Розвитий рівень EQ в результаті допомагає порозуміються з оточуючими, добре володіють собою і не схильні до конфліктів. Залучення осіб із високим рівнем емоційного інтелекту до команди сприяє підвищенню ймовірності формування спільної ідеї серед усіх учасників та сприяє перетворенню їхніх взаємин на більш глибокі, аніж просто професійні. [3]

Ефективне функціонування будь-якої організації в першу чергу залежить від рівня розвитку її персоналу. У контексті швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок, здатність організації постійно розвивати своїх працівників стає одним із найважливіших чинників, що впливають на конкурентоспроможність на ринку, а також на оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. Розвиток персоналу є комплексним і складним процесом, який охоплює різноманітні психологічні, педагогічні, соціальні та економічні аспекти. Разом із тим, воно є більш вузьким у порівнянні з поняттям гармонічний розвиток особистості.

Після аналізу різноманітних підходів до визначення сутності розвитку персоналу, вдалося сформулювати власне тлумачення цієї категорії. Таким чином, розвиток персоналу розглядається як організаційно-економічний процес, що за допомогою використання сучасних методів та інструментів спрямований на підвищення якісного та професійного рівня працівників з метою отримання соціально-економічного ефекту як для підприємства, так і для його персоналу. Успішність підприємства прямо залежить від ефективності розвитку його персоналу. Постійно зростають вимоги до професійної компетентності працівників та необхідності забезпечення їх належним комплексом компетенцій. Сьогодні можна визначити п'ять основних факторів, які впливають на розвиток персоналу, а саме:

1. Постійні зміни у соціально-економічному середовищі та внутрішніх умовах функціонування створюють виклики для будь-якої виробничої організації. Ці зміни вимагають постійного оновлення кваліфікації персоналу, зокрема управлінського складу, для адаптації до динамічних вимог діяльності.
2. У контексті сучасної системної концепції управління підприємством розвиток персоналу відіграє ключову роль у збалансованій системі стратегічного управління. Ця система спрямована на реалізацію прийнятої соціальної стратегії, спрямованої на збереження та підвищення продуктивності праці. Отже, завданнями розвитку персоналу є не лише забезпечення необхідної кваліфікації, а й стимулювання підвищення

продуктивності співробітників. Це досягається за допомогою заходів, що відповідають їхнім особистим очікуванням, професійним та кар'єрним планам.

3. У сучасних динамічних умовах функціонування підприємства важливо, щоб його працівники були конкурентоспроможними. Система розвитку персоналу виконує важливу освітню функцію, на яку звертає увагу багато економістів. Становище працівника у сучасному світі визначається його спеціальністю і рівнем кваліфікації, тому для адаптації до швидкозмінних вимог часу протягом трудової діяльності необхідно безперервно вдосконалювати свій професіоналізм і кваліфікацію. Корпоративні системи розвитку персоналу мають сприяти збереженню соціального статусу працівників.
4. Успішна конкурентна позиція виробничої організації на ринку та її можливість розширення бізнесу значною мірою залежать від кваліфікації працівників, що працюють у ній, та їхньої постійної готовності до конкурентної боротьби. Дослідження показують, що така готовність досягається за допомогою систематичної роботи у сфері розвитку персоналу. Отже, ефективна модель розвитку персоналу стає гарантією підвищення конкурентоспроможності організації
5. Підприємство, що активно сприяє розвитку своїх кадрів, має можливість вибирати серед широкого кола претендентів на заміщення вакантних посад. Ця організація може запрошувати на роботу кандидатів, які ще не мають необхідної кваліфікації, але мають потенціал до її досягнення через внутрішньо-фірмові навчальні заходи, такі як перепідготовка, перепрофілювання або підвищення кваліфікації.

Один з результатів розвитку персоналу - це творча та раціоналізаторська діяльність працівників. Однак для цього необхідно мати в організації систему стимулювання, яка включає матеріальні та моральні аспекти. Якщо розвиток персоналу відбувається в основному в межах організації або за її підтримки поза робочим місцем, то професійний зріст особистості може виходити за межі

професійної діяльності, фінансуватися як коштами організації, так і за рахунок бюджету чи особистих фінансових засобів громадянина.

Часто в контексті розвитку персоналу мається на увазі розвиток професійних навичок за для підвищення компетенції в галузі роботи працівників. Наприклад, в Законі України «Про професійний розвиток працівників» розвиток фахівців описується як процес цілеспрямованого формування спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дозволяють підвищувати продуктивність праці, якісно виконувати функціональні обов'язки та освоювати нові види професійної діяльності. [4]

Не потрібно розділяти розвиток професійних навичок та знань від особистісного зростання, ці види навчання повинні бути об'єднані в одну цілу систему, за для найкращої результативності, так як кожен працівник повинен відчувати важливість не лише його праці, а й особистості.

Отже, узагальнюючи вищезазначену інформацію, розуміємо, що розвиток персоналу - це вдосконалення та засвоєння нових професійних, ділових навичок та вмінь, а також професійних та особистісних компетенцій через постійне навчання та саморозвиток.

На думку лідера в керуванні персоналом, Японії, розвиток персоналу повинен поєднувати корпоративне життя та соціальне, всебічно розвинута людина приведе будь-яку компанію до високого рівня конкурентоспроможності та високих фінансових досягнень.[5]

Інтелектуальний та соціальний капітал є важливою складовою для успішних результатів. Тому актуалізується питання зросту нематеріальних активів підприємства, так як сьогодні для більшості підприємств, особливо українських, вона є причиною слабкої конкурентоспроможності, а саме низький кваліфікаційний рівень працівників, у яких немає мотивації та сил розвиватись в умовах війни. Тому, розвиток персоналу є актуальною проблема й потребує нагального вдосконалення й пристосування до об'єктивних умов сучасності.

Однак у наукових гуртках існують суперечливі дискусії щодо трактування поняття "розвиток персоналу". Управління розвитком персоналу сприяє

оптимальному використанню потенціалу працівників, підвищує їх соціальну та професійну мобільність. Також, запобігає масовому безробіттю і відіграє важливу роль у готовності працівників до змін у галузях економіки. Це поліпшує фінансові результати, сприяє збільшенню та оновленню продукції, є одним з ключових факторів успішної діяльності будь-якої організації і визначає її конкурентоспроможність на ринку. Також сприяє підвищенню конкурентоспроможності самого персоналу на ринку праці, розглядаючи конкурентоспроможність як сукупність якісних і вартісних характеристик працівників, які відповідають потребам роботодавців і мають конкретні якісні та кількісні параметри.

Щоб одержати додаткові можливості для планування та побудови професійної кар'єри, працівники підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію, за допомогою засвоєння нових знань, умінь і навичок. Навіть у випадку безробіття чи звільнення, навчена особистість буде мати можливість швидше знайде собі нову роботу або зможе краще побудувати власну справу і цим самим забезпечити працевлаштування інших.

Розвиток персоналу сприяє підвищенню загального інтелектуального рівня особистості, розширює її знання та соціальне оточення, оскільки освічена людина краще орієнтується в сучасному складному світі та у взаємодії з іншими. Це призводить до покращення психологічного клімату у структурних підрозділах організації, збільшення мотивації працівників, їхньої зацікавленості цілями та стратегічними завданнями компанії, забезпечує послідовність у керівництві, а також зменшує текучість кадрів.

Розвиток персоналу належить до одних із основних показників прогресивності суспільства. Він є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Саме тому у державах, де ринкова економіка добре розвинута, багато компаній беруть на себе ініціативу щодо неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування та організація розвитку персоналу стають важливими функціями управління персоналом. [6]

## 1.2. Огляд методів та стратегій розвитку персоналу

За дослідженнями В. Брича, «розвиток персоналу – широке поняття, яке охоплює економічні, соціальні та психологічні проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення»[7]. Прохоровська С.А. зазначає, що «розвиток трудового потенціалу - це соціально-економічний процес, який включає: зміни, які охоплюють усі компоненти трудового потенціалу й стосуються таких фаз, як формування, розподіл і перерозподіл, використання, збереження; та взаємовідносини між найманими працівниками та конкретною економічною системою, які спрямовані на реалізацію потреби у праці й отримання відповідного доходу; діяльність роботодавців, які створюють можливості для ефективного використання й розвитку цього потенціалу» [8]

Навчання персоналу — це постійний процес, що включає комплексні заходи з метою підвищення рівня професійних та управлінських навичок. Під час навчання люди не лише вдосконалюють свої вміння та вивчають нове, а й працюють над особистісним розвитком. Це призводить до формування більш професійної, згуртованої та мотивованої команди. Існують різні методи навчання персоналу організації. Найбільш поширені з них наведемо на рис.1.2. В сучасному світі зазнає популярності e-learning (електронне навчання) — це сучасний підхід до освіти, який використовує технології та інтернет для навчання та набуття знань. Перелік прикладів e-learning ініціатив:

E-learning for Healthcare (elfh): Ця ініціатива є партнерством між NHS England та професійними організаціями. Вона надає e-learning для навчання та підготовки медичних та соціальних працівників. На Hub запущено понад 77 мільйонів сеансів e-learning, а понад 2 мільйони користувачів зареєстровані. [10]

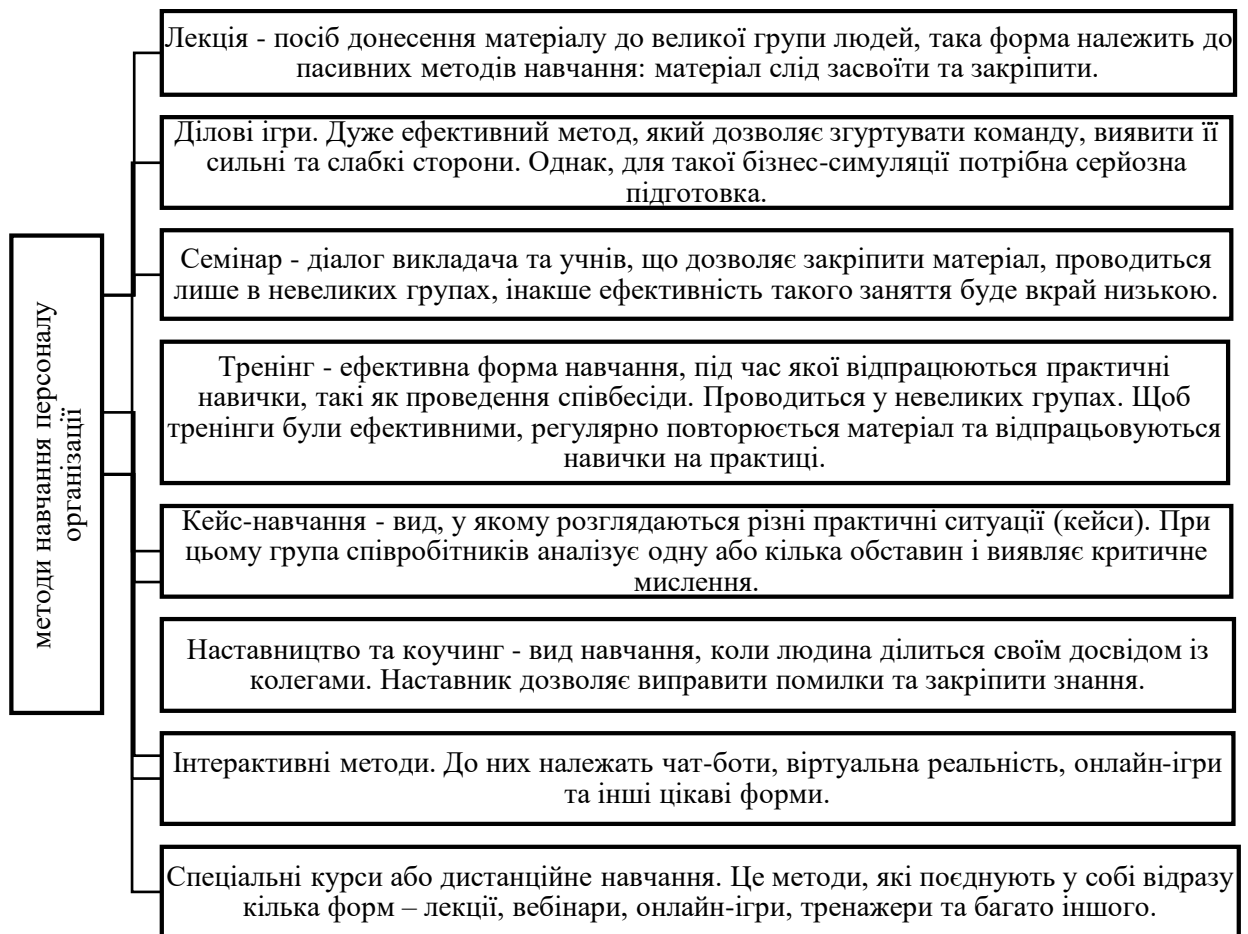


Рисунок 1.1 – методи навчання персоналу організації

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Електронне навчання Університету Грінченка: Університет Грінченка надає доступ до різних платформ для e-learning:

- Labster: Світовий лідер у віртуальних навчальних симуляторах. Студенти можуть вивчати різні теми, виконуючи віртуальні дослідження.
- edX: Університет отримав 2500 ліцензій на безкоштовне проходження курсів з платформи edX.
- Coursera: Університет отримав доступ до більш ніж 5200 курсів від провідних університетів світу.
- Udemy: Студенти отримали доступ до бізнес-платформи онлайн-курсів Udemy Business2.

- E-learning в Університеті Технологій та Прикладних Наук в Маскаті: Університет використовує e-learning навіть для заключних іспитів та має повністю онлайн-курси.
- E-learning дозволяє студентам і фахівцям навчатися в зручній для них час та місце, використовуючи сучасні технології. [11]

Прогрес не стоїть на місці, тому в сучасному світі виділяють 7 методів E-learning:

1. Гейміфікація – використання ігрових практик та механізмів у неігровому контексті для залучення учнів до розв’язання проблем, підвищує рівень зацікавленості співробітника в навчанні, та стимулює його до досягнення нових знань та навичок. Цей метод був досліджений у різних сферах, включаючи взаємодію з клієнтами, виконання фізичних вправ, повернення інвестицій, якість даних, пунктуальність та навчання.[12] Застосування ігрових механік, таких як бали, таблиці лідерів і завдання в неігровому контексті, утримує працівників у процесі навчання, стимулює їхній інтерес і заохочує глибший зв’язок із контентом.[13]
2. Технології віртуальної реальності - стають все більш популярними серед підприємств, які шукають способи вдосконалення своїх методів навчання працівників, це інноваційний засіб для професійної підготовки. Walmart використовує віртуальну реальність для навчання співробітників, як поводитись із продажами у Чорну п’ятницю.[14]
3. Мікронавчання – підхід, який пропонує викладання матеріалу учням невеликими частинами.[15] Цей метод спрямований на проведенні стислих уроків, за для легкості та ефективності навчання. Мікронавчання використовується на підприємствах через доступні та швидкі обсяги матеріалу та його поєднання з mobile learning дозволяє навчатись дистанційно.[16]
4. Мобільне навчання (mobile learning) – це популярне явище для компаній, яке отримало популярність в 2020-2021 роках.[17] Дає можливість проводити тестування, та доповнює інші методи навчання онлайн-платформами, в

компаніях використовується для організацій проектних робіт, аналізу статистики успішності та ефективності прогресу працівників та швидким доступом до інформації.

5. Персональне навчання – ефективний метод, передбачає відносини “один на один”, метою цих відносин є надання освіти, настанов та мотивації, щоб допомогти робітнику досягти своїх цілей. Цей термін може описувати все, від навчання безпеки для всього персоналу до знайомства нового працівника з особливостями конкретної роботи або навчання існуючого співробітника використовувати нові технології.[18]
6. Навчання за допомогою соціальних мереж – процес навчання, який включає створення віртуальних спільнот та навчання за межами підприємства, для ефективного використання даного методу потрібно надати відповідні інструменти та настанови. [19]
7. Вебінари – онлайн семінар, який дозволяє керівникам чи вчителям спілкуватись з великою групою учнів в зручний час, використовуються у різних сферах, таких як проведення віртуальних заходів, сесій, демонстрації інформаційних та матеріальних продуктів, для навчання співробітників та інше.[20]

E-learning має значні переваги над колишніми методами навчання, їх наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1– Переваги E-learning

Освіта стає доступнішою для людей, які живуть в віддалених місцях або не можуть відвідувати традиційні навчальні заклади через особисті обставини.
Учні працюють в своєму власному темпі, мають змогу повернутись до матеріалу, коли їм це потрібно, і адаптувати процес навчання під свої потреби.
E-learning використовує новітні технології, такі як віртуальна реальність, гейміфікація та адаптивне навчання, щоб зробити процес навчання більш захоплюючим і ефективним.
Зменшення витрат на друковані матеріали, подорожі та інфраструктуру, що робить його більш економічно ефективним рішенням для навчальних закладів.
Швидке оновлення та розповсюдження матеріалу, що забезпечує актуальність навчального контенту.
Дозволяє використовувати дані для відстеження прогресу студентів, виявлення проблемних областей та адаптації навчальних планів.

*Джерело: розроблено автором на основі [9]*

Ефективне функціонування будь-якого підприємства в першу чергу залежить від ступеня розвитку персоналу, спроможність постійного навчання та підвищення рівня фахових навичок працівників є важливим фактором розвитку компанії. Кваліфіковані та вмотивовані працівники, з необхідними знаннями та навичками тягнуть організацію до високих результатів. Важливою складовою є процес планування, оцінки та підготовки кадрів, , направлене та раціональне їх використання, цим займається управління кадрами.[21] Основною метою є набір та відбір працівників, їх ефективне навчання та матеріальна, не матеріальна мотивація. [22]

Серед потенційних кандидатів на вакантну посаду необхідно провести селекцію та визначити найбільш підходящого претендента. Кожна посада має свої специфічні особливості та вимоги до професійних знань, навичок і особистісних якостей претендента. Процес відбору працівника передбачає побудову моделі робочого місця та визначення вимог до працівника, які є підставою для прийняття його на роботу. Перше знайомство з кандидатами відбувається через аналіз їхніх документів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). Працівник служби персоналу повинен уважно перевірити відповідність даних, наведених у документах. Ознайомлення з анкетними даними може викликати додаткові питання до кандидатів, які потребують вирішення на співбесіді. Під час співбесід складно виявити приховані якості або відсутність їх у кандидата. Тому у кадровій роботі все частіше використовуються тести для виявлення інтелектуальних та інших якостей кандидатів. Тести можуть бути письмовими або усними імітаціями реальних ситуацій, що дозволяють оцінити реакцію кандидата. Практичне випробування вмінь кандидата передбачає надання завдань та оцінку їх виконання. Застосування графологічних експертиз полягає в аналізі почерку кандидата для визначення його особистісних якостей.

Як стверджують дослідники, при відборі претендентів на вакантні посади є ймовірність помилок: при анкетних даних: - 38%, поведінкового інтерв'ю – 61%, неструктурованого інтерв'ю – 9%, при застосуванні тестів – 45%, центри оцінювання – 87%.

Важливо згадати про систему первинного відбору кадрів, що автоматизує аналіз анкетних даних та тестування. З її допомогою кандидати які не задовільняють вимоги підприємства, зберігаються на випадок, коли вони зможуть знадобитись.

Система "1С: Підприємство 8.0." забезпечує повний цикл зберігання особистих даних про кандидатів, включаючи резюме, результати анкетування, матеріали роботи з кандидатами і реєстрацію рішень щодо прийому на роботу. Важливою особливістю є можливість зберігання не лише особистих даних про співробітників, а й службової інформації, такої як підрозділ і посада, кількість займаних ставок, контактна інформація тощо. Система також реєструє кар'єрний шлях працівника в компанії, включаючи прийом на роботу, переміщення, відпустки, відрядження, заохочення та стягнення, аж до звільнення. Додатково, програма дозволяє оцінити якість персоналу, використовуючи показники, такі як тривалість виконання обов'язків, загальний трудовий стаж або час роботи в компанії. Склад таких показників визначається відповідно до потреб компанії. [23]

Для автоматизації процесу тестування фірма "1С" розробила програмний продукт "1С: Екзаменатор", який не лише дозволяє проводити тестування на комп'ютері, але й аналізувати та вдосконалювати тести. Однак, ефективнішою може бути інтеграція програми тестування з комплексними системами управління персоналом. Це дозволить систематизувати та автоматизувати процедури підбору та відбору персоналу.

Програмний модуль "Облік та управління кадрами" системи "Галактика" генерує анкети, в які можна вводити різноманітні дані про співробітника. Склад наявних звітів можна легко розширити, а користувач може проектувати кожне робоче місце, вводячи додаткові характеристики, такі як кваліфікація, освіта, вік, стать, посадові інструкції, оснащення робочого місця тощо. Для кожного робочого місця може бути складений список співробітників, які входять до резерву на заміщення даної посади. [24]

Узагальнюючи, комп'ютерні системи управління кадрами, включаючи вищезазначені, можуть значно покращити та прискорити вирішення завдань з управління персоналом.

Не у всіх вітчизняних підприємствах використовуються усі методи відбору кандидатів, додаткові витрати на залучення двох чи більше методів та використання сучасних інформаційних технологій можуть призвести до кращої роботи кадрової служби у наборі кваліфікованого персоналу. Накопичення анкетних даних про нештатні ситуації, додатковий досвід роботи, вміння, навички та інші види інформації дозволять точніше оцінювати працівників та розробляти відповідні моделі кар'єри.

До основних завдань розвитку персоналу можна віднести:

Забезпечити повний потенціал освітньо-професійної підготовки працівників для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зміцнити позитивне ставлення до керівництва через цілеспрямоване кар'єрне зростання та мотивацію, здійснювати об'єктивну атестацію та оцінку персоналу для вдосконалення системи управління персоналом, підвищувати професійно-кваліфікаційний рівень персоналу через організацію виробничої адаптації та навчання після дипломної освіти, сприяти використанню інновацій та високих технологій на підприємстві.

Розвиток персоналу несе за собою витрати, які впливають на фінансові показники підприємства. Підприємства починають активно інвестувати в цю галузь, тому бізнес-план повинен бути вірно складений, щоб в результаті окупити витрати та вивести керування персоналом на новий рівень.

Проаналізувавши дослідження багатьох науковців одним з базових питань, яке підпорядковане корпоративній соціальній відповідальності виступає розвиток персоналу. Отже, соціальна відповідальність підприємства у сфері підвищення кваліфікації та професійного росту персоналу полягає у наступному:

- План навчання персоналу відповідно до стратегії підприємства;
- Забезпечення рівноправного доступу до навчання для всіх категорій працівників;
- Розробка актуальних методів та форм розвитку персоналу;

- Ідентифікація ключових працівників та розробка індивідуальних програм кар'єрного зростання.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності поступово розвивається, дослідження сучасних напрямів і складових КСВ у сфері розвитку персоналу є актуальним завданням, що дозволить виявити та оцінити тенденції у цій сфері.

Складові корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу окремих суб'єктів господарювання України:

#### 1. Суб'єкт господарювання Компанія lifecell

Складові корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу: Навчальні програми за напрямками: корпоративні; програми внутрішніх тренерів; клубний формат; електронні курси. Програми in-class: корпоративні; програми внутрішніх тренерів; клубний формат; функціональні (за стандартом). Програми електронного навчання. Програми розвитку внутрішніх тренерів. Клуб обміну знаннями. Програми визнання. Програми оцінки.

#### 2. Суб'єкт господарювання Агропромхолдинг «Астарта-Київ»

Складові корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу: Програми навчання відповідно до потреб бізнесу з урахуванням побажань співробітників із залученням зовнішніх тренерів і головних спеціалістів Холдингу. Навчальні програми та заходи: «Ефективні комунікації», «Основи ефективного управління», «Основи ефективного управління та оцінка компетенцій працівників», «Оцінка компетенцій персоналу», «Роль та задачі координатора адаптаційних програм». Програми стажування для студентів останніх курсів і майстер-класи для студентів старших курсів. Порядок оцінки компетенцій працівників

Методи розвитку персоналу діляться на дві групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні включають в себе: використання працівників в якості стажерів та асистентів, ротація, виробничий інструктаж, наставництво, підготовка в проектних групах, ділові ігри, лекції, семінари, обговорення практичних ситуацій.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів навчання персоналу

Методи навчання	
Внутрішнє (в організації)	Зовнішнє (поза межами організації)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- виробничий інструктаж;</li> <li>- використання працівників як асистентів і стажистів;</li> <li>- ротація;</li> <li>- підготовка в проектних групах;</li> <li>- ділове спілкування персоналу;</li> <li>- наставництво;</li> <li>- ділові ігри;</li> <li>- лекції;</li> <li>- семінари;</li> <li>- обговорення практичних ситуацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги;</li> <li>- лекції;</li> <li>- семінари;</li> <li>- ділові ігри;</li> <li>- курси підвищення кваліфікації;</li> <li>- самонавчання;</li> <li>- вебінари;</li> <li>- інтернет-навчання;</li> <li>- відвідування майстер-класів</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі [25-34]*

Зовнішні методи включають в себе: курси підвищення кваліфікації, тренінги, вебінари, мікронавчання, тренінги, коучинг, майстер класи, ділові ігри, лекції, семінари.

Розглянемо характеристику найпопулярніших методів розвитку персоналу в сфері навчання, які використовуються на сучасних підприємствах:

1. Наставництво - оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності та комунікації з професіоналом.

Переваги: урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу.

Результат: формування умінь, удосконалення навичок, розвиток професійного сприйняття, свідомості.

2. Навчання на робочому місці - оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності після інструктажу та/чи демонстрації.

Переваги: мінімальні затрати, висока практична направленість.

Результат: професійні компетентності, розвиток професійної свідомості

3. Коучинг - формування компетенцій та розвиток професійних якостей в процесі специфічної діяльності.

Переваги: урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу.

Результати: удосконалення умінь, розвиток професійної свідомості, задатків та здібностей.

4. Розвиваюча діагностика - оцінка та самооцінка якостей, визначення цілей професійного розвитку.

Переваги: урахування індивідуальних особливостей.

Результати: інформація для проф-розвитку, розвиток мотивації.

5. Ротація кадрів - оволодіння компетенціями за суміжними видами діяльності.

Переваги: можливість впливу на мотивацію працівника мало затратними заходами.

Результати: компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості [35]

Робота над розвитком емоційної компетентності не є легкою. Спершу, слід розуміти, значимість кожної емоції, оскільки їх є дуже багато, як вона проявляється, що вона за собою несе. Наступним кроком є усвідомлення своїх емоцій, давши правдиві відповіді на питання, які саме емоції виникають у нас при певних ситуаціях. Неусвідомлена емоція може призвести до хибного, небажаного результату, через неправильне трактування її свідомістю. Наступним рівнем є набуття навичок керувати своїми емоціями. Звичайно, для цього потрібна практика. Як правило, з першого разу важко оволодіти навичками контролю як за негативними, так і позитивними емоціями. Однак, їх усвідомлення та тренування допоможе з часом більш ефективніше справлятися з ситуацією. Оволодівши власними емоціями, менеджер в подальшому зможе більш ефективніше використовувати їх для спілкування з підлеглими, правильної передачі своїх емоцій для стимулювання їх до виконання поставлених цілей, завдань, управління конфліктами, створенні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, прийнятті оптимальних управлінських рішень при наявності альтернативних варіантів тощо.

Розвиток емоційної компетентності добре відображено у запропонованій класифікації EQ, а саме [36]:

- Третій (базовий) рівень – вміння розуміти свої емоції та володіння навичками керувати ними;
- Другий (проміжний або медіальний) рівень – вміння змінювати та формувати відповідні емоції співрозмовників

- Перший (найвищий) рівень – усвідомлене вміння управляти інтуїцією.

Як і у разі будь-яких інших навичок, для підвищення EQ потрібен час. Щоб допомогти в цьому співробітникам, у компанії можна створити культуру, в якій працівники та керівник можуть практикувати та вдосконалювати емоційний інтелект.

Передусім, перевірте EQ членів вашої команди, щоб зрозуміти слабкі сторони кожного учасника. Це допоможе покращити процес навчання та сконцентруватися на розвитку компетенцій EI.

- Краще зрозуміти команду допоможе:
- проведення опитувань та тестів;
- тимбілдингові ігри, щоб краще пізнати один одного;
- щодня приділяйте 15–20 хвилин спілкуванню з командою в групі або віч-на-віч;
- відвідайте разом із командою тренінги.

Тест Майєра-Селовея-Карузо (MSCEIT) - це метод, заснований на здібностях. Працівники виконують завдання, призначені для оцінки їхньої здатності сприймати, ідентифікувати та керувати емоціями. Це відома в усьому світі методика, яку часто використовують для оцінки EQ кандидатів на роботу.

Опитувальник емоційної та соціальної компетентності (ESCI) – ще один відомий спосіб оцінити EQ співробітників чи кандидатів. Він призначений для оцінки відповідних здібностей та допомагає виявити лідерські якості.

Незалежно від результату, можливо розвивати EQ. Ознайомлювати команду із концепцією емоційного інтелекту, якщо вони не чули про неї раніше. Пояснювати його роль для кращої продуктивності на роботі, управління конфліктами та загальної внутрішньої гармонії людини.

Розвиток емоційного інтелекту приносить користь не лише кар'єрі, а й відносинам, здоров'ю та загалом підвищує якість життя. У сучасному діловому світі високий рівень емоційного інтелекту стане сильною конкурентною перевагою порівняно з кандидатами, які не мають його.[37]

### **1.3 Роль розвитку персоналу у вирішенні бізнес-завдань.**

Професійний розвиток персоналу полягає у розширенні індивідуальних можливостей персоналу з урахуванням зміни характеру діяльності і виробничих цілей, спрямований на досягнення цілей підприємства, перш за все на покращення виробничого потенціалу колективу [38]

Впровадження ефективного стратегічного управління розвитком персоналу у сучасних умовах вимагає від керівників не лише уваги, але й системного підходу до вирішення завдань, пов'язаних із підвищенням професійних та особистісних якостей працівників. В контексті початкового етапу розроблення стратегії розвитку персоналу керівництво має чітко визначити очікувані результати від працівників та особисті якості, які потрібно розвивати.

На даний момент існують два ключових підходи до стратегії розвитку персоналу: ситуативний та системний. Ситуативний підхід зорієнтований на конкретні бізнес-задачі та передбачає залучення зовнішніх тренерів, таких як фрилансери чи консалтингові компанії. Перевагою цього підходу є економія коштів, але не гарантується якість послуг. У порівнянні з ним, системний підхід передбачає навчання та розвиток персоналу всередині компанії, що дозволяє працівникам отримувати навички без відриву від роботи. Цей підхід може бути організований як внутрішнім відділом кадрів, так і за участю зовнішніх консультантів, проте потребує значних інвестицій.

В сучасних умовах ефективного управління розвитком персоналу вимагає систематичного аналізу та розробки стратегій, що відповідають потребам компанії. Одним із ключових аспектів є визначення кількості та якості персоналу, що потрібен для досягнення бізнес-цілей. Цей процес включає в себе аналіз планів підприємства, витрат на навчання та заробітну плату, рівень текучості кадрів та оцінку потреб у різних підрозділах компанії.

Основні бізнес-задачі, які може вирішити розвиток персоналу:

1. Підвищення продуктивності праці: Навчання та розвиток персоналу можуть допомогти працівникам вдосконалити свої навички та знання, що в свою чергу підвищить їхню продуктивність. [39]
2. Збереження талановитих працівників: Програми розвитку персоналу можуть бути важливим фактором для залучення та утримання талановитих працівників, оскільки вони показують працівникам, що компанія цінує їхній внесок та зацікавлена в їхньому професійному зростанні.
3. Підготовка до майбутніх ролей та викликів: Розвиток персоналу допомагає готувати працівників до нових ролей в компанії та до викликів, які можуть виникнути в майбутньому.
4. Підвищення задоволеності та моралі персоналу: Програми розвитку можуть підвищити задоволеність працівників, покращуючи їхні навички та знання, а також даючи їм більше можливостей для кар'єрного зростання.
5. Покращення репутації компанії: Компанії, які інвестують у розвиток свого персоналу, часто сприймаються як відповідальні та прогресивні, що може покращити їхню репутацію серед потенційних клієнтів, партнерів та працівників. [40]

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ІСНУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 2.1 Погляд на сучасний стан використання розвитку персоналу у діяльності підприємств

Компанія "Tech Solutions" вирішила вдосконалити свою програму навчання та розвитку персоналу. На цьому підприємстві було створено внутрішню академію, де працівники можуть отримати доступ до різноманітних курсів та тренінгів з різних аспектів їхньої професійної діяльності. Персонал має можливість обирати навчальні програми відповідно до своїх потреб та інтересів, що сприяє більш ефективному розвитку їхніх навичок. Крім того, компанія залучає зовнішніх експертів та тренерів для проведення спеціалізованих курсів та майстер-класів. При цьому, підприємство впроваджує систему менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку та поради новачкам, сприяючи їхньому професійному зростанню.

В результаті цієї ініціативи, "Tech Solutions" підвищила рівень компетентності свого персоналу, покращивши продуктивність та знизивши кількість помилок у виробництві. Крім того, покращення навичок працівників сприяло зниженню текучості кадрів та підвищенню задоволеності персоналу.

Компанія Zappos відома своєю унікальною культурою та акцентом на клієнтоорієнтованість. Однією з ключових стратегій їхнього успіху є застосування розвитку емоційного інтелекту серед своїх співробітників. Вони реалізують це через різні способи:

1. Zappos активно розвиває емоційний інтелект у всіх аспектах свого підприємства, вважаючи, що щасливі та емоційно стабільні працівники забезпечують вищу якість обслуговування для клієнтів.

2. Компанія інвестує значні ресурси в навчання своїх працівників навичкам емоційного інтелекту, таким як емпатія та ефективне спілкування. Вони організують тренінги та семінари для розвитку цих навичок.

3. Zappos відомий своєю стратегією WOW-обслуговування, яка полягає в перевершенні очікувань клієнтів та створенні незабутніх вражень. Це досягається завдяки увазі до деталей та здатності співробітників реагувати на емоційні потреби клієнтів.

Компанія відзначається високим рівнем задоволеності клієнтів та низьким рівнем втрати співробітників, що свідчить про ефективність їхньої стратегії. Застосування емоційного інтелекту допомагає Zappos створити спільноту, яка дбає про своїх співробітників та клієнтів, що перетворюється не лише на бізнес, але й на справжню спільноту.

Starbucks - це ще один приклад компанії, яка успішно використовує розвиток емоційного інтелекту серед своїх працівників, вона надає своїм працівникам широкий спектр програм підтримки, що допомагають їм зберігати емоційну стабільність та розвивати навички емоційного інтелекту. Це включає в себе консультування, тренінги зі стресостійкості та інші програми підтримки. Також вкладає значні зусилля у тренування своїх працівників у навичках емпатії та ефективного спілкування. Компанія розуміє, що співробітники, які володіють цими навичками, мають здатність краще сприймати та реагувати на емоції клієнтів, що впливає на обсяги продажів та підвищення репутації бренду.

Досвід західних компаній показує позитивний вплив на показники підприємства:

Компанія L'Oreal провела дослідження, його результатом було перевищені показники менеджерів відібраних за допомогою EQ-тестування, щодо своїх власних персональних обсягів продажів порівняно з колегами, найнятими за іншими критеріями.

Новий проект PepsiCo показує, що керівники з вищим рівнем розвитку емоційного інтелекту демонструють більшу продуктивність праці (на 12%), менше

коливань персоналу (на 87%), створюють додаткову економічну вартість і мають високий рівень окупності інвестицій.

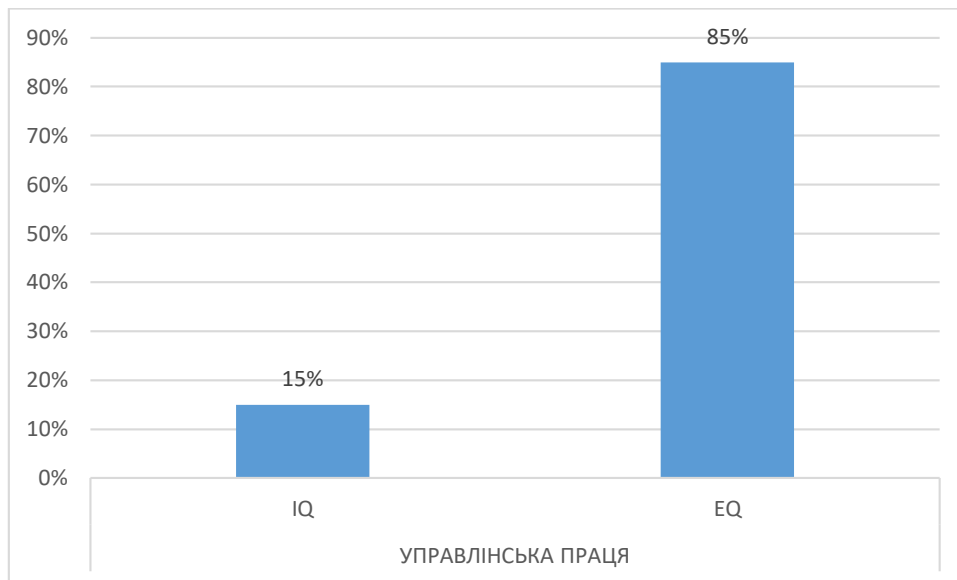


Рисунок 2.1 - Вплив IQ та EQ на результати праці (за Д. Гоулменом)

*Джерело: складено та доповнено автором на основі [41]*

Вивчення психологічних аспектів поглибленої емоційної інтелектуальної структури дозволяє з'ясувати ключові аспекти емоційного інтелекту (EQ). EQ включає в себе сприйняття, використання, розуміння та управління емоціями. Аналіз контролю та емпатії у відношенні до психологічних аспектів працівників сприяє керівникам у точному виборі методів впливу на діяльність підлеглих і підвищує ефективність праці, це важливо для прогресу в економічній сфері.

Компанія "Google" віддає перевагу розвитку емоційного інтелекту серед своїх працівників, розуміючи, що це сприяє поліпшенню робочого середовища та зміцненню командної роботи. Однією з ініціатив у цьому напрямку є програма "Search Inside Yourself" (SIY), створена спільно з експертами з медитації та розвитку особистості. SIY спрямована на навчання працівників навичкам медитації, управління стресом, підвищення уваги та розвитку емпатії, базуючись на наукових дослідженнях та практичних методах для поліпшення емоційного благополуччя.

Крім того, "Google" проводить тренінги та семінари, спрямовані на розвиток міжособистісних відносин, комунікації та лідерських навичок, що також сприяє розвитку емоційного інтелекту серед працівників. Ці ініціативи сприяють формуванню корпоративної культури, в якій емоційний інтелект розглядається як важливий елемент успіху та задоволення від роботи.

"Google" відзначила, що програма SIY має позитивний вплив на економічні показники компанії, включаючи:

- Підвищення продуктивності: Розвиток емоційного інтелекту допомагає працівникам ефективніше управляти стресом, покращувати спілкування та зосередженість, що призводить до загального зростання продуктивності.

- Зниження втрат від стресу та вигорання: Програми розвитку емоційного інтелекту допомагають уникнути стресу та вигорання, що зменшує витрати на лікування, відпустки через хворобу та втрату талановитих кадрів.

- Збереження талановитих кадрів: Задоволені працівники, які відчувають, що їхні емоційні потреби враховуються, більш схильні залишатися в компанії, що допомагає уникнути витрат на пошук та навчання нових працівників.

Компанія "Atlassian" провела дослідження щодо якості праці, враховуючи емоційний інтелект співробітників. Команда аналізувала сотні проектів з відкритим вихідним кодом у "Jira Software", що дозволило дослідити праце-налаштування, емоційне забарвлення та оцінити продуктивність команд, а також зрозуміти щирі ідеї робітників у їхніх проектах.

Під час дослідження було розглянуто 8 основних емоцій: гнів, страх, відраза, подив, сум, довіра, очікування та радість. Найчастіше під час спільних проектів спостерігалися емоції захоплення та довіри, які стали джерелом прогресу та продуктивності для всієї команди. Це свідчить про взаєморозуміння та ефективність у майбутній роботі. Коли учасники команди довіряють один одному та відчувають комфорт у співпраці, робота стає успішною та результативною.

Додатково, виявлено емоції здивування та страху, які є типовими для кожної суспільної особистості і свідчать про самоусвідомлення та відповідальність. Під час стресових ситуацій важливо звертати увагу на емоції кожного учасника

команди та взаємодіяти з ними з точки зору емпатії та усунення дискомфорту. Це сприяє згуртуванню та підвищенню довіри та розуміння не лише між робітниками, а й між керівниками.

Гнів також є важливою емоцією, і дослідження показує, що люди відчують його у значну частину робочого часу. Продуктивні команди відчують гнів менше, ніж менш продуктивні, що свідчить про його вплив на результативність роботи.

Це дослідження підкреслює важливість емоційного стану людей для продуктивності, де емпатія та позитивні емоції сприяють удвічі більшій ефективності роботи.

Узагальнюючи програми розвитку емоційного інтелекту та розвитку персоналу представляють собою ефективний інструмент для збільшення продуктивності та створення мотиваційного середовища для працівників, а також для підвищення загальної ефективності підприємства. Саме тому програми розвитку персоналу є важливим елементом управління персоналом, а розвиток емоційного інтелекту поступово набуває популярності серед керівників компаній і починають впливати на корпоративну культуру.

## 2.2 Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства

‘Лідером кондитерської галузі України є ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основними видами діяльності компанії є:

- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. [42]

Продукція компанії виготовляється відповідно до стандартів якості та має сертифікати міжнародного зразка ISO 9001:2000 та ISO 22000:2005.

Фінансова звітність підприємства представлена формою №2 «Звіт про фінансові результати».

Аналіз фінансової звітності є ключовим для розуміння фінансового стану та результативності підприємства. Цей аналіз дозволяє виявити основні тенденції у фінансовій діяльності компанії, такі як зростання або зменшення обсягу доходів та витрат. Ці показники можуть бути ознакою ефективності чи проблем у управлінні. Наприклад, зростання прибутку може свідчити про успішну стратегію компанії, тоді як постійне збільшення витрат без відповідного зростання доходів може сигналізувати про неефективне управління або інші проблеми. Такий аналіз допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії для подальшого розвитку компанії.

Розглянемо фінансові результати ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» тис.грн. на табл. 2.1 та рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2021-2023 роках, тис.грн.

№ з/п	Показник	Рік		
		2021	2022	2023
1.	Чистий дохід від реалізації продукції.,	979286	903195	1272251
2.	Чистий фінансовий результат: прибуток	25779.	-984	11387

Джерело: розроблено автором

За рис. 2.1 можна визначити, що чистий дохід підприємства в 2022 році зменшився на 7,75%. Для розрахунку такого зменшення у відсотках можна скористатися наступною формулою:  $(1 - (\text{Кінцеве число} \div \text{Початкове число})) \times 100\%$ ;



Рисунок 2.2 - Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: складене автором на основі [43]

У даному випадку:

- Початкове число: чистий дохід підприємства в 2021 році.
- Кінцеве число: чистий дохід підприємства в 2022 році.

У 2023 році чистий дохід підприємства зріс на 40,8%. Варто відзначити, що чистий прибуток було отримано в 2021 та 2023 роках, а в 2022 році компанія

працювала зі збитком. Збиток у 2022 році обумовлений зниженням виробництва та зростанням витрат на виробництво продукції також причиною була війна та тимчасове припинення роботи фабрики в Києві.

Проаналізуємо також показники рентабельності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2021-2023 роках (рис.2.2 та табл.2.2). Для розрахунків рентабельності капіталу використовують формулу -

$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} * 100\%$ . Розрахунок ROE за 2023 рік, =  $(11387/2429162)*100\%=0.004\%$ , за таким методом розраховуємо для минулих років.

Рентабельність продукції розраховується за формулою  $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{собівартість продукції}} * 100\%$ , за 2023 рік вона становить  $11387/1111465*100\% = 0.01\%$ .

Рентабельність продажів =  $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} * 100\%$ , за 2023 рік становить –  $11387/1272251*100\% = 0.008\%$

Таблиця 2.2 - Показники рентабельності ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2021-2023 роках, тис.грн.

№ з/п	Показник	Рік		
		2021	2022	2023
1.	Рентабельність капіталу, %	0,013437396	-0,000513177	0,004687625
2.	Рентабельність продукції, %	0,029862209	-0,001268187	0,010245037
3	Рентабельність продаж, %	0,026324281	-0,001089466	0,008950278

Джерело: розроблено автором

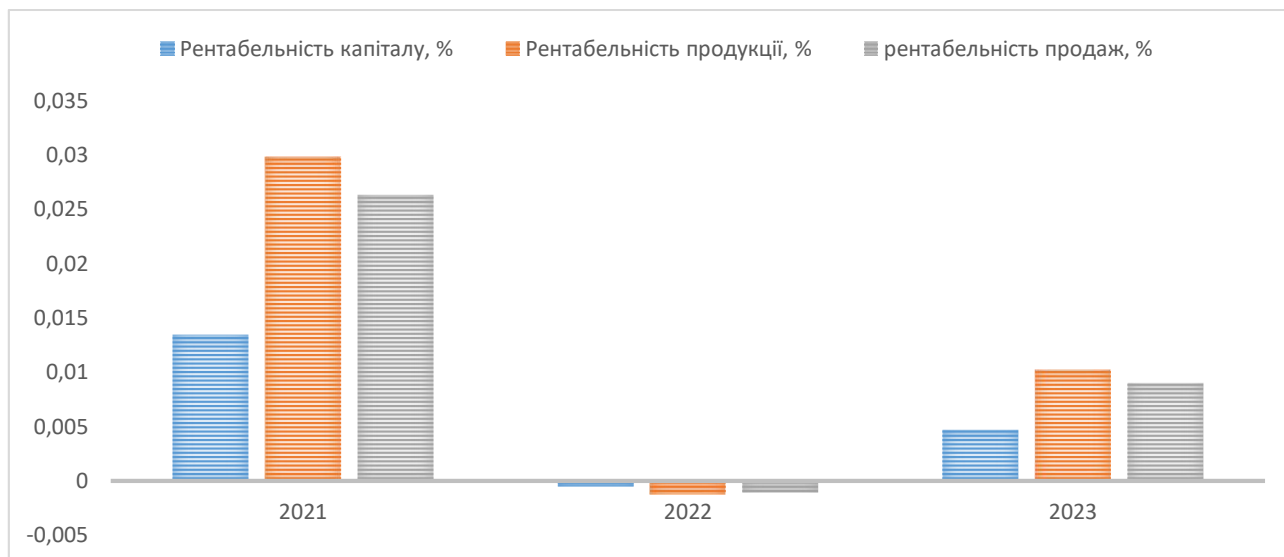


Рисунок 2.3 - Динаміку показників рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: складене автором на основі [43]

Зниження рентабельності капіталу, продукції та продажу в 2022 році є серйозним показником для компанії. Це результат різноманітних факторів, але основною причиною в даному випадку є факт, що компанія працювала у збитку. Проаналізуємо фінансово-економічний стан підприємства. Для його аналізу складемо агрегований баланс підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Агрегований баланс підприємства за 2023 рік, тис.грн.

Актив	На початок року	На кінець року	Пасив	На початок року	На кінець року
I. Необоротні активи	2 897 462	2 945 122	I. Власний капітал	1 917 775	2 429 162
II. Оборотні активи	217 076	220 004	II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	14 439	9 888
			III. Поточні зобов'язання	1 182 324	726 076
Баланс	3 114 538	3 165 126	Баланс	3 114 538	3 165 126

Джерело: складене автором на основі [43]

Зростання валютного балансу підприємства є однією з ознак покращення його фінансово-економічного стану. З таблиці 2.3 виходить висновок що, фінансово-економічний стан підприємства на кінець звітного періоду в незначній мірі покращився, величина валюти балансу збільшилася на 50588 тис.грн.

Додатково проаналізуємо показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2021-2023 роках (табл.2.4), це дозволяє зрозуміти, наскільки стійкою є фінансова позиція підприємства і як воно може витримати негативні зовнішні чи внутрішні впливи.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021–2023 р.р.

	Показники	2021	2022	2023
1	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-1 247 901	-1 197 070	-735 964
2	Надлишок (+) або нестача довгострокових джерел формування запасів	-1 216 964	- 1 169 143	-726 076
3	Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	211976	217076	220004
	Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан		

*Джерело: складене автором на основі [43]*

Для аналізу джерел формування запасів в обігу відповідно до методології наукового дослідження використовуються різноманітні показники, що наочно відображають різний рівень охоплення та впливу різних видів джерел на процес формування запасів:

- наявність власних обігових коштів, визначили за формулою,  $\text{Власні оборотні кошти} = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}$ , тобто за 2023 рік  $\text{Власні оборотні кошти} = 2\,429\,162 - 2\,945\,122 = -515\,960$ , 2022 рік = - 979 994, 2021 рік = -1 035 925.

- наявність довготермінових джерел формування запасів, яку визначають так: одержаний результат з попереднього розрахунку збільшуємо на суму довготермінових зобов'язань (підсумок розділу III "Довготермінові зобов'язання"); 2023 рік = -506 072 , 2022 рік = -952 067 , 2021 рік = -1 004 988.
- загальна величина основних джерел формування запасів, що дорівнює сумі довготермінових джерел (попередній результат) і поточних зобов'язань 2023 рік = 220 004, 2022 рік = 217 076, 2021 рік = 211 976.

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають такі три показники забезпеченості запасів джерелами їх формування:

Загальна величина запасів підприємства дорівнює рядку 1195 "Оборотні активи" балансу.

- надлишок (+) або недостача (-) власних обігових коштів, що дорівнює різниці величини власних обігових коштів і величини запасів ; 2023 рік = -735 964, 2022 рік = -1 197 070, 2021 рік = -1 247 901.
- надлишок (+) або недостача (-) довготермінових джерел формування запасів, що дорівнює різниці величини довготермінових джерел формування запасів і величини запасів; 2023 рік = -726 076, 2022 рік = - 1 169 143, 2021 рік = - 1 216 964
- надлишок (+) або недостача (-) загальної величини основних джерел формування запасів, що дорівнює різниці величини основних джерел формування запасів і величини запасів. 2023 рік = 220004, 2022 рік = 217076, 2021 рік = 211976.

В період 2021-2023 років підприємство виявило низький рівень фінансової стійкості, що був пов'язаний із порушенням платоспроможності. Незважаючи на це, існує можливість відновлення фінансової рівноваги за рахунок кількох факторів. Зокрема, це включає поповнення реального власного капіталу та збільшення обігових коштів підприємства, умовами формування такого стану є:

- а) недостача (-) власних обігових коштів;
- б) недостача (-) довготермінових джерел формування запасів;

в) надлишок (+) загальної величини основних джерел формування запасів

З метою проведення глибокого аналізу фінансової стійкості компанії, необхідного для виокремлення основних тенденцій та динаміки її фінансового стану, було проведено аналіз за допомогою ключових фінансових показників.

Виявлено, що у 2022 році підприємство зазнало певних труднощів у забезпеченні своєї фінансової стійкості, що відобразилося на його фінансових показниках. При цьому відзначено, що низький рівень фінансової стійкості не є властивим постійним станом, а є результатом тимчасових чинників та обставин, що впливають на фінансову діяльність компанії, у 2023 році компанія має позитивну тенденцію до зросту фінансової стійкості, але з повільним темпом.

Наслідком цього аналізу є необхідність ретельного вивчення факторів, які призвели до зниження фінансової стійкості у вказаний період, та розроблення ефективних стратегій для усунення цих негативних тенденцій та підвищення рівня фінансової стійкості компанії в майбутньому.

## РОЗДІЛ 3.

# ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ

### 3.1 Розробка концепції бізнес-проекту з розвитку персоналу

Професійні навички та їх емоційний інтелект є основою кожної команди, персоналу чи підприємства. Вміння контролювати емоції в критичних ситуаціях, правильна мотивація, ефективність комунікації між працівниками, інтегроване навчання в робочі процеси кожного з працівників визначають результат та ефективність їх діяльності. Ці всі аспекти об'єднуються в понятті розвитку персоналу. Було проаналізовано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», війна сприяла скорочення робочих місць, спаду мотивації колективу та зниження багатьох показників економічних показників, тому, це стало причиною для необхідності створення працюючого та вірно підбраного бізнес-проекту з розвитку персоналу.

Перед формуванням даного бізнес-проекту важливо проаналізувати потреби, тобто провести оцінку поточних навичок та компетенцій персоналу, визначити ключові області, у яких потрібно підвищити кваліфікацію. Наступним етапом буде створення плану навчальних програм включно з розвитком технічних навичок, комунікаційних вмінь та інше. Необхідно створити чи покращити систему внутрішнього розвитку, яка сприяє кар'єрному зростанню співробітників. Встановити систему відстеження результатів навчання та розвитку персоналу. Запровадити систему мотивації та винагород для активних учасників програм розвитку. Надати можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри в межах компанії.

Щоб проаналізувати потреби у розвитку персоналу, необхідно розглянути організаційну структуру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (рис.3.1).

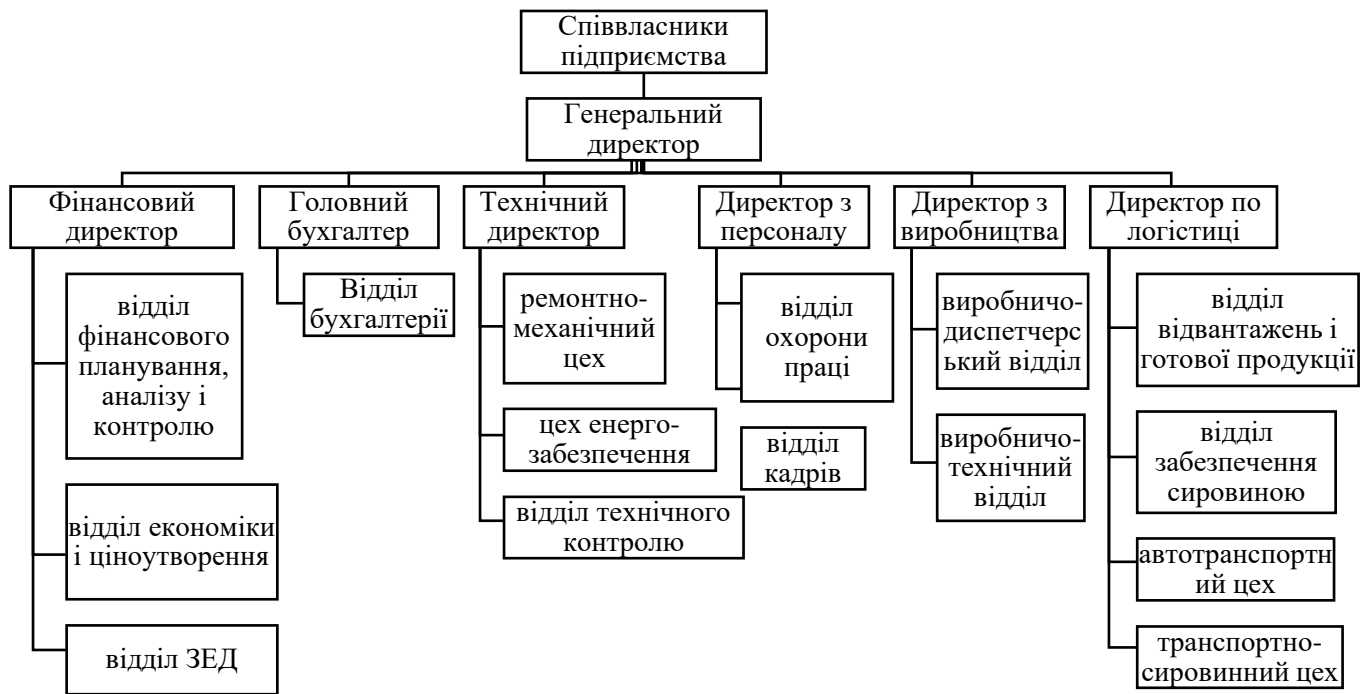


Рисунок 3.1. - Організаційна структура ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: складене автором на основі [41]

На рисунку 3.1. відображена організаційна структура, а саме лінійно-функціональна. На початку даної концепції лежить принцип розподілу влади та відповідальності за різні функції та процеси прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура управління передбачає організацію керівництва згідно з лінійною схемою, де функціональні підрозділи служать допоміжною опорою лінійним керівникам у вирішенні різних управлінських завдань. Переваги даної структури полягають у здатності поєднувати користь від лінійної та функціональної організації, а також у можливості швидкого управлінського реагування завдяки ієрархічній організації. Спеціалізація функціональних керівників також є важливою перевагою. Проте, є й недоліки, складнощі при регулюванні взаємин між лінійними та функціональними керівниками, а під час реорганізації збільшується потік інформації, що може призвести до перевантаження керівників. Крім того, така структура організації може ставити опір змінам. Отже керівництву (Генеральний директор) та відділу керівників необхідно покращувати

свої здібності та емоційний інтелект, щоб ефективність їх праці була на високому рівні.

Кожен бізнес-проект утворюється з врахуванням бізнес-задач, враховуючи велику кількість працівників та важливість забезпечення високої якості продукції на підприємства “Рошен”, список бізнес завдань по розвитку персоналу включає:

- Навчання керівництва та керівників відділів навичкам ефективного управління, комунікації та розвитку емоційного інтелекту для підтримки високих стандартів управління та мотивації персоналу.
- Надання персоналу професійних знань та навичок на основі емоційного інтелекту, які дозволять бути конкурентоспроможними на ринку за допомогою удосконалення навичок комунікації з клієнтами та між персоналом на виробничих відділах та сфері продажу.
- Створення онлайн програми менторства, за для збереження талановитих працівників методом залучення досвідчених співробітників для надання підтримки та порад у фінансових та керуючих відділах.

Для керівників план навчання буде створений в індивідуальному порядку, основна увага приділяється саме їм, так як у інших працівників більшість процесів автоматизовані, тому для них буде розглянуто повноцінний курс по покращенню емоційного стану та його контролю, тому було створено план бізнес-проекту для керівництва(Генеральний директор) та відділу керівників:

1. Впровадження лідерських тренінгів “Golden Staff” з метою розвитку умінь керівників, прийняття рішень та мотивації, результатом навчання буде особистий план розвитку особистісних та лідерських компетенцій, навичок оперативного керівництва, розвитку методів організації командної роботи, покращення інструментів делегування та зворотного зв'язку, навичок контролю та розуміння емоцій, які виникають у бізнес-процесах. [44]

Основні напрями управлінських тренінгів:

- Організація роботи віддалених команд.
- Менеджмент змін та кризове управління.
- Розвиток навичок зворотного зв'язку.

- Планування на стратегічному та тактичному рівнях.
- Взаємодія між функціональними підрозділами.
- Впровадження менторингу та наставництва як корпоративної культури.

Управлінські тренінги дозволять керівнику:

- Переосмислити свою роль та роль кожного працівника в механізмі компанії.
  - Проаналізувати результати ефективності власної роботи й визначити зони свого розвитку.
  - Налагодити стратегії взаємодії з підлеглими.
2. Залучення онлайн-менторства для керуючого відділу методом проведення регулярних відкритих діалогів, де молодий керівник може обговорити свої ідеї, плани та проблеми зі своїм наставником. Це сприяє відкритому обміну думками та поглядами. Організація спільних проектів, де молодий керівник працює під керівництвом досвідченого керівника. Це дає можливість спостерігати та вчитися від досвіду та методів роботи свого наставника.
  3. Програма підвищення рівня емоційного та інтелекту керівництва та керівників відділів за допомогою онлайн курсу від Mike Pritula, та додатковий курс “ Фасилітація в компанії”.[45]Перший курс спрямований розвиток “soft skills”, а саме: комунікативні навички, критичне мислення, лідерські якості, емоційний інтелект і позитивне мислення, уміння працювати в команді та Самоорганізація. Другий курс спрямований на створення керівником ефективного способу генерування ідей, колективного прийняття рішень та залучення співробітників до їх виконання.

Для кожного працівника компанії планується проходження безкоштовного онлайн-курсу на платформі “Prometheus” під назвою “Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія”, підприємство повинно розуміти що війна принесла багато проблем як українців так і для бізнесу, і працівники повинні абстрагуватись від цього і почати почуватись краще. Курс покликаний задовольнити термінові освітні потреби українців воєнного часу щодо кращого розуміння власних базових емоційних потреб; розуміння 5-ти базових емоційних потреб: розвиток правильних стосунків між людьми та розуміння власних

кордонів; навчитися досліджувати потреби інших людей та втілювати соціальні проекти в життя на основі цих знань. [46]Це матиме практичний корисний вплив на громаду, компанію та зовнішній світ. Він дозволить зрозуміти, як саме базові емоційні потреби впливають на наше самопочуття та як їх можна задовольнити, покращивши свій емоційний стан – з акцентом на емоційно важкий воєнний час.

Слухачі здобудуть не лише знання про важливість задоволення емоційних потреб, але й практичні техніки, які зможуть застосувати для покращення свого емоційного стану й турботи про себе.

Для компанії необхідно залучити зовнішнього експерта для створення системи винагород для учасників програми розвитку, що буде мотивувати працівників до покращення власних результатів, закріпити цю мотивацію дозволить професійне зростання та розвиток кар'єри в межах компанії, що може включати також бонуси до зарплати або додаткові премії.

Реалізація цього бізнес-плану допоможе ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підвищити продуктивність, збільшити задоволення співробітників від роботи та покращити фінансові результати в майбутньому періоді.

### 3.2 Оцінка ефективності впровадження бізнес-проекту

Враховуючи розроблену концепцію бізнес-проекту, розпочнемо з керуючого відділу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Щоб розвинути їхню компетенцію в керівництві та навички організації командної роботи було вибрано тренінг онлайн формату для зручності навчання "Golden Staff".[44] Навчатись буде група з 6 керівників(директорів) різних галузей та Генеральний директор. Проходження курсу буде відбуватись один раз та підбиратись індивідуально для кожного керівника, ціна за один повний курс становить 29 тис.грн. Курси будуть проводитись окремо від робочого дня керівників, тому пропонується запланувати допоміжну мотивацію, а саме бонус до заробітної плати в розмірі 0.2тис.грн. після кожного пройденого модулю, всього їх 5.

Зазначено, що після проходження курсу керівник вдосконалить:

- (IDP) Індивідуальний план розвитку лідерських та особистісних компетенцій.
- Покращать вміння оперативного керівництва.
- Розвиток організації командної роботи.
- Удосконалення інструментів делегування, зворотного зв'язку та контролю.
- Вміння опановувати та керувати власними емоціями, що виникають у бізнес-комунікаціях.

Заплановано також залучення онлайн-менторства для керуючого відділу методом проведення регулярних відкритих діалогів, що сприяє відкритому обміну думками та поглядами. Організація спільних проєктів, де молодий керівник працює під керівництвом досвідченого керівника. Це вже частково працююча методика, так як організаційна структура має лінійно-функціональний вигляд. Тому пропонується покращити системи зв'язку між керівниками, а саме проведення онлайн зустрічей два рази в місяць, для вільного обговорення майбутніх керуючих рішень та обміну досвідом, це вплине на їх розуміння керування персоналом та розширить його.

У навчальній програмі "Golden Staff" керівники отримають можливість розвивати свідомість та управління емоціями, які виникають під час бізнес-

комунікацій. Однак важливо закріпити ці навички через програму підвищення емоційного та інтелектуального розвитку керівництва та керівників відділів за допомогою онлайн курсу від Mike Pritula. Цей курс спрямований на розвиток "soft skills", таких як комунікативні навички, критичне мислення, лідерські якості, емоційний інтелект і позитивне мислення, уміння працювати в команді та самоорганізація. Також доступний додатковий курс "Фасилітація в компанії", який спрямований на створення ефективного методу генерування ідей, колективного прийняття рішень та залучення співробітників до їх втілення. Це навчання буде коштувати підприємству 28 тис.грн., також буде запланована винагорода у вигляді 1 тис.грн. для учасників які пройшли курс.

Так, як у інших працівників більшість процесів автоматизовані, та їх складно оцінити без практичних методів та актуальної інформації, плануємо для них онлайн-курсу на платформі "Prometheus" під назвою "Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія", що покращить їх емоційний стан, так як у воєнний час дуже складно сконцентруватися на собі та власних відчуттях та емоціях, тому курс покликаний вирішити цю проблему, також створюємо систему мотивації, а саме 500 грн, для кожного хто пройшов курс та отримав сертифікат.

Прогнозується, що завдяки впровадженим заходам плинність кадрів зменшиться на 0.3, оскільки емоційний інтелект та правильне управління персоналом має визначальний вплив на згуртування трудового колективу. Зменшення плинності кадрів становить значні економічні вигоди для підприємства, оскільки це дозволяє уникнути витрат часу та коштів, які зазвичай пов'язані із пошуком нових працівників. Впровадження бізнес-проекту з розвитку персоналу, зокрема розвитку емоційного інтелекту, на підприємстві, такому як Рошен, може зустрітися з різними ризиками:

Недостатнє розуміння важливості: Існує ризик, що вищі керівники та розпорядники коштів можуть не розуміти важливості розвитку емоційного інтелекту в робочому середовищі. Це може призвести до недооцінки ініціативи та обмеження виділених ресурсів.

Несприйняття персоналом: Робітники можуть сприймати навчальні програми з розвитку емоційного інтелекту як зайві або неефективні. Це може призвести до низької участі в таких програмах та недосягнення цілей проекту.

Відсутність культури підтримки: Якщо в організації відсутня культура підтримки з боку керівництва та колег, працівники можуть не бачити користі у вдосконаленні свого емоційного інтелекту, що може спричинити неуспіх проекту.

Фінансові витрати: Впровадження програми розвитку персоналу може вимагати значних фінансових витрат на тренінги, семінари, консультації тощо. Якщо очікувані результати не досягаються, це може бути спричинено великими витратами без відповідного повернення інвестицій.

Бракує метрик успішності: Якщо не встановлені чіткі метрики для оцінки успішності програми розвитку персоналу, може бути складно визначити, наскільки ефективним є проект та які саме користі приносить він підприємству.

Несприятливе робоче середовище: Якщо на підприємстві існують серйозні проблеми з організаційною культурою, комунікацією чи керівництвом, це може негативно вплинути на ефективність будь-якої програми розвитку персоналу, включаючи ті, що спрямовані на розвиток емоційного інтелекту.

Управління цими ризиками передбачає ретельне планування, вивчення реакції персоналу та створення ефективних механізмів оцінки успішності проекту, що прораховано в концепції бізнес-проекту.

Отже розрахуємо майбутні витрати на бізнес-проект по розвитку персоналу в табл 3.1

Таблиця 3.1 – Прогнозовані витрати на бізнес-проект 2024 рік, тис.грн.

Вид навчання	Ціна (враховуючи витрати на мотивацію)	К-сть учнів	Загалом
“Golden Staff”	30	7	210
Mike Pritula	29	7	203
“Prometheus” “Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія”	0.5	400	200

*Джерело: складене автором.*

Загалом, сума витрат буде складати 613 тис.грн у випадку що всі керівники пройдуть курси та отримають за це бонуси, а з 800 працівників пройде безкоштовний курс 400 та отримають бонуси. У зв'язку зі складною економічною ситуацією, що склалася на підприємстві, а також з огляду на війну в країні, наразі компанія не може збільшувати розмір витрат на співробітників, оскільки стикається з багатьма незапланованими витратами. Тому пропонується здійснити зниження адміністративних витрат на 5% та інших операційних витрат на 5%.

Обчислимо прогнозовані значення для фінансових показників на 2024 рік з урахуванням зниження адміністративних витрат на 5% та інших операційних витрат на 5% та збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 10% за рахунок позитивного проведення бізнес-проекту табл.3.2.

Таблиця 3.2 – План фінансових результатів на 2024 рік

Показники	2023	2024	Відх., +/-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 272 251	1 399 476.1	127 225.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 111 465	1 222 611,5	111 146,5
Валовий: прибуток	160 786	176 864,6	16 078.6
Інші операційні доходи	6 012	6 012	0
Адміністративні витрати	73 329	69 662.5	3 666,5
Витрати на збут	11 677	11 677	0
Інші операційні витрати	74 638	75 236.35	598,35
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7 154	26 300.7	19 146,7
Інші фінансові доходи	163 082	163 082	0
Фінансові витрати	156 443	156 443	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	13 793	32 939,7	19 146,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2 406	-2 766.9	360,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	11 387	30 172.8	18 785,8

*Джерело: розроблено автором*

Розрахуємо стан фінансових результатів на 2024 рік з урахуванням зазначених змін.

- Збільшення чистого доходу на 10%: Новий чистий дохід:  $1\,272\,251 * 1.10 = 1\,399\,476.1$
- Собівартість реалізованої продукції на 2024 рік:  $1\,111\,465 * (1\,399\,476.1 / 1\,272\,251) \approx 1\,222\,611,5$
- Зниження адміністративних витрат на 5%: Нові адміністративні витрати:  $73\,329 * 0.95 = 69\,662.55$
- Зниження інших операційних витрат на 5% та збільшення на 613: Нові інші операційні витрати:  $74\,638 + 613 * 0.95 = 75\,236.35$

Тепер перевіримо фінансовий результат на 2024 рік:

- Валовий прибуток = Новий чистий дохід - Нова собівартість =  $1\,399\,476.1 - 1\,222\,611.5 = 176\,864.6$
- Операційні доходи = Валовий прибуток + Інші операційні доходи =  $176\,864.6 + 6\,012 = 182.876,6$
- Операційні витрати = Адміністративні витрати + Витрати на збут + Нові інші операційні витрати =  $69\,662.55 + 11\,677 + 75\,236.35 = 156\,575,9$
- Фінансовий результат від операційної діяльності = Операційні доходи - Операційні витрати =  $182.876,6 - 156\,575,9 = 26\,300,7$
- Інші фінансові доходи: 163 082
- Фінансові витрати: 156 443
- Фінансовий результат до оподаткування = Фінансовий результат від операційної діяльності + Інші фінансові доходи - Фінансові витрати =  $26\,300,7 + 163\,082 - 156\,443 = 32\,939,7$
- Чистий фінансовий результат = Фінансовий результат до оподаткування - Витрати (дохід) з податку на прибуток =  $32\,939,7 - 2\,766.9 = 30\,172.8$

На підставі аналізу фінансових даних за 2023 рік та прогнозування їх на 2024 рік можна зробити наступні висновки:

1. Прогнозується збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 15%, що свідчить про потенційний ріст прибутковості підприємства.
2. Прогнозований чистий фінансовий результат на 2024 рік складе 30 172 800грн на 165% більше ніж в минулому році, що є позитивним показником для підприємства. Однак, необхідно враховувати ризики та виклики, що можуть виникнути протягом року, і вживати відповідні заходи для їх зменшення та мінімізації впливу на фінансовий стан підприємства.

Також розрахуємо чисту поточну вартість, NPV проекту складає 22 220 932, що означає, що проект має позитивну чисту привабливість, оскільки значення більше нуля. Це говорить про те, що проект є прибутковим, і він буде приносити значні грошові потоки в майбутньому, перевищуючи вартість початкової інвестиції.

## ВИСНОВКИ

У рамках даної курсової роботи було ретельно досліджено питання розвитку персоналу та емоційного інтелекту як ключового чинника успішної діяльності підприємств. Аналізуючи різноманітні аспекти цієї проблеми, було виявлено, що ефективний розвиток персоналу включає в себе розуміння та розвиток емоційного інтелекту співробітників, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність та результативність.

У першому розділі було з'ясовано теоретичні аспекти понять емоційного інтелекту та розвитку персоналу, визначено їхню важливість для бізнесу та індивідуального успіху.

В другому розділі були проаналізовані практики розвитку персоналу на прикладі підприємства ПРАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» та виявлено важливість такого розвитку у контексті фінансово-економічних показників. Зазначимо, що конфліктні ситуації, такі як війна, можуть негативно позначитися на фінансовому стані підприємства, підкреслюючи актуальність розвитку персоналу для збереження стабільності бізнесу.

У третьому розділі була розроблена концепція бізнес-проекту з розвитку персоналу, що базується на аналізі організаційної структури та бізнес-завдань підприємства. Було проведено аналіз витрат на бізнес-проект, та проведений прогноз його впливу на основні фінансові показники. Отже, прогнозований чистий фінансовий результат на 2024 рік склав 30 172 800грн. Що на 165% більше ніж за 2023 рік. Ефект від впровадження цього проекту підтверджує його ефективність та потенціал для підвищення фінансової продуктивності.

Отже, зазначені висновки свідчать про досягнення поставленої мети курсової роботи. Вивчення та розвиток персоналу виявляється ключовим фактором у забезпеченні успішності та стабільності підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Що таке емоційний інтелект і як його розвивати. URL: <https://www.sens.lviv.ua/shho-take-emocijnyj-intelekt-ta-yak-jogo-rozvyvati/> (Дата звернення: 12.03.2024)
2. Емоційний інтелект (EQ). URL: <https://www.empatia.pro/> (Дата звернення: 12.03.2024)
3. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. URL: <https://cases.media/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-nevznachenosti> (Дата звернення: 14.03.2024)
4. Про професійний розвиток працівників: Закон України: станом на 2024 Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 39. ст.462
5. Збрицька Г. О. Савченко, М. С. Татаревська Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П.. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с
6. Планування та організація розвитку персоналу. URL: <https://elib.lntu.edu.ua/> (Дата звернення: 12.03.2024)
7. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 13–16. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_2/pdf/013-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf).
8. Прохоровська С. А. Розвиток трудового потенціалу в умовах модернізації соціально-трудова відносин : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.07 Київ:Б.в.,2012.20с.URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2870>
9. Навчання та розвиток персоналу: види, форми та методи навчання персоналу. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/obuchenie-i-razvitie-personala-vidy-formy-i-metody-obucheniya-personala> (Дата звернення: 12.03.2024)
10. E-learning for Healthcare. URL: <https://www.e-lfh.org.uk/> (Дата звернення: 12.03.2024)

11. Електронне навчання Університету Грінченка. URL: <https://elearning.kubg.edu.ua/> (Дата звернення: 12.03.2024)
12. Гейміфікація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Гейміфікація> (Дата звернення: 13.03.2024)
13. Гейміфікація в корпоративному навчанні. URL: <https://pg-group.online/gejmifikacziya-v-korporatyvnomu-navchanni/> (Дата звернення: 15.03.2024)
14. Як підприємства використовують VR для навчання. URL: [Як підприємства використовують VR для навчання | by Andrew Sheludenkov | Temu.co Ukraine | Medium](https://www.temu.co.uk/ukraine/medium/ya-pidpriemstva-vikorystovuyut-vr-dlya-navchannya-by-andrew-sheludenkov) (Дата звернення: 15.03.2024)
15. Мікронавчання. URL: [Мікронавчання в корпоративному навчанні - переваги, види та стратегії 2024 \(pg-group.online\)](https://pg-group.online/mikronavchannya-v-korporatyvnomu-navchanni-perеваги-vidi-ta-strategii-2024) (Дата звернення: 16.03.2024)
16. Мікронавчання: як адаптувати та не втомити персонал. URL: <https://collaborator.biz/blog/microlearning-in-onboarding/> (Дата звернення: 16.03.2024)
17. Як mobile learning допоможе диджиталізувати навчальні процеси в компанії. URL: <https://skillzrun.com/blog/yak-mobile-learning-dopomozhe-didzhitalizuvati-navchalni-proczesi-v-kompaniyi/> (Дата звернення: 16.03.2024)
18. Employee Training: What It Is and Why It's Important. URL: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/employee-training> (Дата звернення: 19.03.2024)
19. Social Media Training For Employees: 8 Best Practices to Keep in Mind. URL: <https://identitypr.com/blog/social-media-training-employees-best-practices-keep-mind/> (Дата звернення: 19.03.2024)
20. A Beginner's Guide to Webinars: What Is a Webinar & How Does it Work? URL: <https://www.waveroom.com/blog/guide-to-webinars/> (Дата звернення: 19.03.2024)
21. Управління персоналом: Навч. Посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

22. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса./ Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 457 с.
23. 1С: Предприятие 8.0. Конфигурация “Зарплата и управление персоналом для Украины” Описание. –М.: Фирма “1С”, 2006. -265 с.
24. Устинова Г.М. Информационные системы менеджмента: Основные аналитические технологии в поддержке принятия решений: Учеб. Пособие./ Г.М. Устинова. – СПб: ДиаСофтЮП, 2000. – 368 с.
25. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська ; за заг. ред. М.С. Татаревської. – О. : Атлант, 2013. – 427 с. URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>.
26. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О.О. Гетьман, А.В. Плясун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1(29). – С. 97–105. – URL: [http://visnykznu.org/visnyk\\_ua/arh/t\\_visn\\_2016/2016econ1.html](http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html).
27. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 13–16. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_2/pdf/013-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf).
28. Красношапка В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В.В. Красношапка, А.О. Коваленко // Молодий вчений. – 2014. – № 12(15). – С. 162–165. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/38.pdf>.
29. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197.: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32).
30. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422 URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/businessinform-2013-4\\_0-pages-418\\_422.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf).
31. Стебеняева Т.В. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности

продукции компании / Т.В. Стебеньева, Н.Н. Юрятина // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2014. – № 2. – С. 1–11. URL: <http://www.apriori-journal.ru/serial/2-2014/Stebenyayeva-Yuryatina.pdf>.

32. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С 74–76. URL: [http://ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/180.pdf](http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf).

33. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 109–114

34. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323–327. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnistmodeli>.

35. Denysionok, A. (2014), “Mentoring in an industrial enterprise”, Menedzhment personala, [Online], available at: <http://hrliga.com> (Accessed 20.03.2024).

36. Kozlova V. (2018) *Technologiya EQ – BOOST. Yak vy`kory`stovuvaty` emocijny`j intelekt u biznesi i zhy`tti*. [EQ - BOOST technology. How to use emotional intelligence in business and life] L`viv: Vy`davny`cztvo Starogo Leva.

37. Вплив емоційного інтелекту на ефективність роботи працівників URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/vpliv-emociynogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv>

38. Асалиев А.М., Мирзабалаева Ф.И., Алиева П.Р. Развитие трудового потенциала : учебное пособие. Москва : Инфра-М, 2020. 281 с. URL: [https://studref.com/607486/ekonomika/razvitie\\_trudovogo\\_potentsiala](https://studref.com/607486/ekonomika/razvitie_trudovogo_potentsiala) (дата звернення: 21.03.2023).

39. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч./ Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с

40. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия : учебник / ред. С.М. Бухало. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Вища школа, 1989. – 472 с
41. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Пер.з англ. Ю. Шекет. – Х.: Віват, 2021.
42. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://smida.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2023).
43. Баланс (Звіт про фінансовий стан). ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН". URL: [https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023) (дата звернення: 28.03.2023).
44. Тренінги для керівників, ТОП менеджерів, директорів URL: <https://www.staff.ua/uk/trainings/dlia-kerivnykiv>
45. Онлайн курс Емоційний інтелект URL: <https://www.pritula.academy/eq-ukr#rec351504725>
46. Онлайн курс Небайдужі: базові емоційні потреби та соціальна взаємодія URL: [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+NI101+2023\\_T2](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+NI101+2023_T2)

## Додаток А

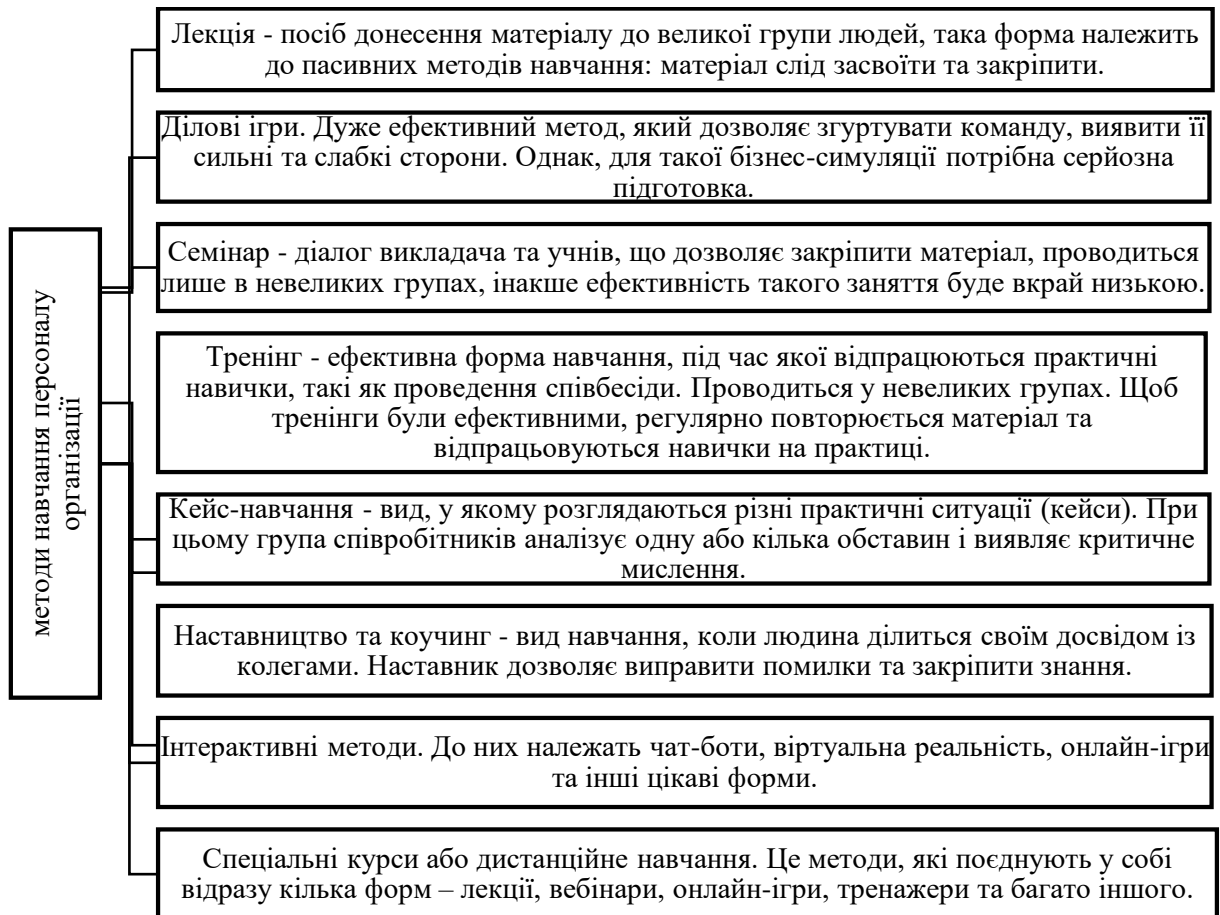


Рисунок А.1 – Методи навчання персоналу організації

## Додаток Б

### Фінансова звітність ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021 рік

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН"**  
[#00382125](#)

Розширена аналітика Prozorro та актуальні дані 130+ реєстрів - у тарифі «Повний доступ».  
Купуйте доступ на рік, місяць, або навіть добу!

[Перейти до оплати](#)

#### Фінансова звітність за 2021 рік

2023 рік 2022 рік **2021 рік** 2020 рік

Дата звіту	2022-02-25
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	ДАРМОРОС ВАЛЕНТИНА ІВАНІВНА
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Кількість працівників	1113

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

##### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	1 871 142.00	2 167 436.00
первісна вартість	1011	2 221 643.00	2 652 952.00
знос	1012	350 501.00	485 516.00
Інвестиційна нерухомість	1015	801 177.00	784 823.00
первісна вартість	1016	840 340.00	841 689.00
знос	1017	39 163.00	56 866.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	10.00	0.00

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	10 026.00	2 118.00
Усього за розділом I	1095	2 682 355.00	2 954 377.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 715.00	17 815.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113 648.00	147 231.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 837.00	2 722.00
з бюджетом	1135	181 700.00	41 390.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 162.00	1 512.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 056.00	599.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 574.00	454.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	961.00	1 765.00

Усього за розділом II	1195	319 491.00	211 976.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 001 846.00	3 166 353.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	5 762.00	6 025.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	381 078.00	406 594.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 892 673.00	1 918 452.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	21 014.00	18 594.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 594.00	12 343.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	

Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	57 608.00	30 937.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 248.00	25 580.00
товари, роботи, послуги	1615	228 274.00	491 702.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 076.00	7 281.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 057.00	7 355.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 046.00	26 723.00
за одержаними авансами	1635	224.00	2 266.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	17 675.00	18 280.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	743 965.00	637 777.00
Усього за розділом III	1695	1 051 565.00	1 216 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 001 846.00	3 166 353.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	979 286.00	638 817.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	863 265.00	556 236.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	116 021.00	82 581.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 572.00	1 840.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	60 082.00	42 484.00
Витрати на збут	2150	7 984.00	6 629.00
Інші операційні витрати	2180	37 238.00	42 247.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 289.00	
збиток	2195		6 939.00
Дохід від участі в капіталі	2200	24 500.00	20 000.00
Інші фінансові доходи	2220	49 393.00	66 180.00
Інші доходи	2240	490.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	60 389.00	71 888.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 283.00	7 353.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 504.00	-2 096.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 779.00	5 257.00

### Сукупний дохід

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 779.00	5 257.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	174 098.00	84 342.00
Витрати на оплату праці	2505	442 969.00	323 058.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	96 421.00	70 275.00
Амортизація	2515	152 718.00	93 365.00
Інші операційні витрати	2520	107 635.00	73 798.00
Разом	2550	973 841.00	644 838.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 023 332 392.00	2 023 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 023 332 932.00	2 023 332 932.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00



**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 012 621.00	670 853.00
Повернення податків і зборів	3005	139 706.00	14 333.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	139 706.00	14 333.00
Цільового фінансування	3010	9 634.00	6 471.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	467.00	868.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	25.00	76.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	123 869.00	83 686.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	2 176.00	822.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	309 936.00	191 837.00
Праці	3105	362 824.00	252 610.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	96 736.00	66 724.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	157 804.00	73 811.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 275.00	9 329.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	62 372.00	144.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 094.00	3 210.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 802.00	2 528.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	2 331.00	1 065.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	356 065.00	188 534.00

### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	86 681.00	14 966.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220	24 500.00	20 000.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	359 202.00	1 541 738.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-248 021.00	-1 506 772.00

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		1 000 000.00
Отримання позик	3305	766 692.00	770 101.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	875 856.00	450 711.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-109 164.00	1 319 390.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 120.00	1 152.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 574.00	422.00
Залишок коштів на кінець року	3415	454.00	1 574.00

# Фінансова звітність ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022 рік

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 167 436.00	2 119 246.00
первісна вартість	1011	2 652 952.00	2 776 748.00
знос	1012	485 516.00	657 502.00
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823.00	772 755.00
первісна вартість	1016	841 689.00	843 140.00
знос	1017	56 866.00	70 385.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 118.00	5 461.00
Усього за розділом I	1095	2 954 377.00	2 897 462.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 815.00	25 753.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231.00	179 870.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 716.00	5 405.00
з бюджетом	1135	41 390.00	1 722.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512.00	1 722.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599.00	542.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	454.00	325.00

Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 765.00	3 459.00
Усього за розділом II	1195	211 970.00	217 076.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 166 347.00	3 114 538.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 025.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594.00	404 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 918 452.00	1 917 468.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594.00	14 746.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343.00	13 181.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	30 937.00	27 927.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580.00	
товари, роботи, послуги	1615	491 696.00	460 245.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 281.00	17 774.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 355.00	7 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 723.00	28 342.00
за одержаними авансами	1635	2 266.00	1 402.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	18 280.00	14 610.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	637 777.00	639 048.00
Усього за розділом III	1695	1 216 958.00	1 169 143.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 166 347.00	3 114 538.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903 195.00	979 286.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	775 911.00	863 265.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	127 284.00	116 021.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	924.00	5 572.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	57 231.00	60 082.00
Витрати на збут	2150	7 231.00	7 984.00
Інші операційні витрати	2180	60 084.00	37 238.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 662.00	16 289.00
Дохід від участі в капіталі	2200		24 500.00
Інші фінансові доходи	2220	62 678.00	49 393.00
Інші доходи	2240		490.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	67 324.00	60 389.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		30 283.00
збиток	2295	984.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-4 504.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		25 779.00
збиток	2355	984.00	

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-984.00	25 779.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	212 654.00	174 098.00
Витрати на оплату праці	2505	388 308.00	442 969.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 184.00	96 421.00
Амортизація	2515	184 767.00	152 718.00
Інші операційні витрати	2520	30 344.00	107 635.00
Разом	2550	900 257.00	973 841.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	959 776.00	1 012 621.00
Повернення податків і зборів	3005		139 706.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		139 706.00
Цільового фінансування	3010	6 094.00	9 634.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 214.00	467.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16.00	25.00
Надходження від операційної оренди	3040	90 667.00	123 869.00
Інші надходження	3095	3 155.00	2 176.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	300 032.00	309 936.00
Праці	3105	319 279.00	362 824.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	84 884.00	96 736.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	145 034.00	157 804.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 057.00	3 275.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	60 456.00	62 372.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 205.00	4 094.00
Витрачання на оплату авансів	3135	6 134.00	2 802.00
Інші витрачання	3190	3 374.00	2 331.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	204 185.00	356 065.00

**Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	544.00	86 681.00
дивідендів	3220		24 500.00
необоротних активів	3260	206 612.00	359 202.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-206 068.00	-248 021.00

**Рух коштів у результаті фінансової діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	638 790.00	766 692.00
Погашення позик	3350	637 037.00	875 856.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 753.00	-109 164.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-130.00	-1 120.00
Залишок коштів на початок року	3405	454.00	1 574.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	324.00	454.00

# Фінансова звітність ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023 рік

## Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Дата звіту	2024-02-27
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ДАРМОРОС ВАЛЕНТИНА ІВАНІВНА
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Кількість працівників	1236

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 124 007.00	2 164 780.00
первісна вартість	1011	2 776 748.00	2 886 693.00
знос	1012	652 741.00	721 913.00
Інвестиційна нерухомість	1015	767 994.00	772 127.00
первісна вартість	1016	843 140.00	865 769.00
знос	1017	75 146.00	93 642.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	5 461.00	8 215.00
Усього за розділом I	1095	2 897 462.00	2 945 122.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	25 753.00	26 052.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179 870.00	172 654.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 405.00	4 116.00

інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	5 461.00	8 215.00
Усього за розділом I	1095	2 897 462.00	2 945 122.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	25 753.00	26 052.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179 870.00	172 654.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 405.00	4 116.00
з бюджетом	1135	1 722.00	14 755.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 722.00	14 755.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	542.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	325.00	107.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 459.00	2 320.00
Усього за розділом II	1195	217 076.00	220 004.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 114 538.00	3 165 126.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	2 005 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	500 000.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	7 314.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	404 628.00	416 015.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 917 775.00	2 429 162.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 439.00	9 888.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	14 439.00	9 888.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 181.00	56 168.00
товари, роботи, послуги	1615	460 245.00	110 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	17 774.00	25 828.00
у тому числі: з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 722.00	10 292.00
розрахунками з оплати праці	1630	28 342.00	37 859.00
за одержаними авансами	1635	1 402.00	860.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
	---	---	

за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	14 610.00	21 564.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	639 048.00	463 437.00
Усього за розділом III	1695	1 182 324.00	726 076.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 114 538.00	3 165 126.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 272 251.00	903 195.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 111 465.00	775 911.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	160 786.00	127 284.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 012.00	924.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	73 329.00	57 231.00
Витрати на збут	2150	11 677.00	7 231.00
Інші операційні витрати	2180	74 638.00	60 084.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 154.00	3 662.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	163 082.00	62 678.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	156 443.00	67 324.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 793.00
збиток	2295	984.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 406.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 387.00
збиток	2355	984.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дроцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дроцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 387.00	-984.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	255 676.00	212 654.00
Витрати на оплату праці	2505	604 330.00	388 308.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 201.00	84 184.00
Амортизація	2515	198 451.00	184 767.00
Інші операційні витрати	2520	80 344.00	30 344.00
Разом	2550	1 271 002.00	900 257.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 354 584.00	959 776.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	9 794.00	6 094.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 539.00	3 214.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15.00	16.00
Надходження від операційної оренди	3040	165 044.00	90 667.00
Інші надходження	3095	17 605.00	3 155.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	332 032.00	300 032.00
Праці	3105	481 348.00	319 279.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	127 532.00	84 884.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	289 480.00	145 034.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	19 990.00	4 057.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	149 160.00	60 456.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	5 275.00	4 205.00
Витрачання на оплату авансів	3135	4 901.00	6 134.00
Інші витрачання	3190	4 186.00	3 374.00
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>311 102.00</b>	<b>204 185.00</b>

**Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	30 124.00	544.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
необоротних активів	3260	634 963.00	206 612.00
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-604 839.00</b>	<b>-206 068.00</b>

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Находження від: Власного капіталу	3300	500 000.00	
Отримання позик	3305	963 000.00	638 790.00
Погашення позик	3350	1 138 958.00	637 036.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	7 201.00	0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	23 322.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	293 519.00	1 754.00
Чистий рух прошових коштів за звітний період	3400	-218.00	-129.00
Залишок коштів на початок року	3405	325.00	454.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	107.00	325.00