

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ГОРДІЙЧУК Дар'я Юріївна

УДК 005.32:658.3(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Підвищення ефективності організації управлінської праці в діяльності
Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Забуранна Леся Валентинівна
Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Гордійчук Д.Ю. Підвищення ефективності організації управлінської праці в умовах «Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району)». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти організації управлінської праці та підвищення її ефективності в умовах Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району). Проведено аналіз системи управління установи, виявлено основні проблеми та чинники, що впливають на результативність організації управлінської праці. Запропоновано напрями вдосконалення системи управління, зокрема оптимізацію організаційної структури та підвищення ефективності управлінських процесів.

Ключові слова: управлінська праця, ефективність, організація управління, управлінські процеси, цифровізація.

SUMMARY

Hordiichuk D.Yu. Improving the efficiency of managerial work organization in conditions «Zvyahel Housing and Maintenance Department (district)». – Manuscript

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The paper explores theoretical, methodological and practical aspects of organizing managerial work and increasing its efficiency in the conditions of the Zvyahel housing and operational part (district). An analysis of the institution's management system was conducted, and the main problems and factors affecting the effectiveness of managerial work organization were identified. Directions for improving the management system are proposed, in particular, the optimization of the organizational structure and the improvement of the efficiency of management processes.

Key words: managerial work, efficiency, management organization, management processes, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	8
1.1. Сутність, зміст та роль управлінської праці в системі менеджменту організації	8
1.2. Принципи, методи та форми організації управлінської праці.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ЗВ'ЯГЕЛЬСЬКІЙ КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНІЙ ЧАСТИНІ (РАЙОНІ) .	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика установи	15
2.2. Оцінка системи управління та організації управлінської праці в установі.....	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ЗВ'ЯГЕЛЬСЬКІЙ КВАРТИРНО- ЕКСПЛУАТАЦІЙНІЙ ЧАСТИНІ (РАЙОНІ).....	23
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці.....	23
3.2. Впровадження цифрових інструментів як напрям удосконалення організації управлінської праці	26
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку та реформування системи державного управління ефективна організація управлінської праці виступає одним із ключових чинників забезпечення результативності діяльності організацій. Саме управлінська праця створює передумови для реалізації основних функцій менеджменту, зокрема планування, організації, мотивації та контролю, що сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей установи.

Особливої актуальності питання організації управлінської праці набуває в діяльності державних установ, зокрема квартирно-експлуатаційних підрозділів, функціонування яких пов'язане з необхідністю раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. В умовах зростання вимог до якості управлінських рішень та ефективності виконання службових завдань важливого значення набуває вдосконалення організації управлінської праці, спрямоване на оптимізацію управлінських процесів, підвищення продуктивності праці персоналу та забезпечення належного рівня виконання покладених функцій. У зв'язку з цим дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення організації управлінської праці є актуальним та має вагоме практичне значення.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика організації управлінської праці посідає важливе місце в наукових дослідженнях зарубіжних і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління зробили такі науковці, як І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Тейлор, М. Мескон та ін., у працях яких висвітлено теоретичні основи управління, принципи організації управлінської діяльності та підходи до підвищення ефективності праці. Подальший розвиток теорії та практики управління в сучасних умовах забезпечили українські науковці, серед яких О. Грішнова, А. Зелінська, І. Кичко, О. Кільницька, В. Никифороенко, Л. Мельник, О. Любіцева, І. Романюк та А. Шевченко та ін. У їх дослідженнях особлива увага приділяється питанням організації та мотивації

праці, формуванню і розвитку трудового потенціалу. Водночас специфіка діяльності квартирно-експлуатаційних підрозділів потребує подальшого вивчення та адаптації загальних наукових підходів до практичних умов їх функціонування.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження організації управлінської праці та визначення напрямів її вдосконалення у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (районі). Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- обґрунтувати сутність та роль управлінської праці в системі менеджменту організації;
- охарактеризувати принципи, методи та форми організації управлінської праці;
- проаналізувати організацію управлінської праці в установі;
- оцінити ефективність управлінських процесів та сучасний стан системи управління;
- виявити основні проблеми функціонування управлінської системи;
- запропонувати напрями вдосконалення організації управлінської праці та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження – процес організації управлінської праці в діяльності Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району). *Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності організації управлінської праці, а також напрями вдосконалення управлінських процесів у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району).

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, кожен із яких застосовувався для вирішення конкретних завдань дослідження. Так, метод *аналізу і синтезу* застосовано для вивчення теоретичних засад внутрішніх комунікацій та оцінки діючої системи комунікацій у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (районі), а також узагальнення отриманих результатів та формування цілісного

уявлення про ефективність комунікаційних процесів у діяльності цієї установи. Метод *порівняння* дав змогу зіставити традиційні та сучасні інструменти внутрішніх комунікацій, а також оцінити їх результативність у системі квартирно-експлуатаційного управління. *Системний підхід* було застосовано для розгляду внутрішніх комунікацій як складної багаторівневої системи, що охоплює взаємопов'язані елементи управління, персоналу та інформаційних потоків у межах Звягельської квартирно-експлуатаційної частини. *Економіко-статистичні* методи використано під час аналізу основних показників діяльності установи, що дозволило виявити тенденції функціонування та проблемні аспекти організації комунікацій. Метод *узагальнення* застосовано при формуванні висновків і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (районі).

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань організації управлінської праці; навчальні та наукові видання, фахові публікації в періодичних джерелах і мережі Інтернет, що висвітлюють проблематику організації управлінської праці; а також внутрішня документація Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) за 2023–2025 рр.

Практичне значення роботи. Розроблені пропозиції щодо розвитку підвищення ефективності організації управлінської праці можуть бути імplementовані в діяльність Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) та інших установ досліджуваної галузі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Основні положення кваліфікаційної роботи були обговорені на науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Гордійчук Д.Ю. Організація управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (районі). *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (20 трав. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С. 135–138.

2. Гордійчук Д. Підвищення ефективності управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (районі). *Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління*: збірник матеріалів Міжнародної наук.-практ. конф. (15 квіт. 2026 р.). Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2026. С. 186–189.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 33 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 28 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

1.1. Сутність, зміст та роль управлінської праці в системі менеджменту організації

Управлінська праця є невід’ємною складовою системи менеджменту організації та охоплює сукупність інтелектуальних, аналітичних і організаційних видів діяльності, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації. Її зміст полягає у здійсненні процесів планування, координації, регулювання та контролю діяльності структурних підрозділів з метою досягнення визначених цілей. Важливим аспектом управлінської праці є забезпечення раціонального використання ресурсів, оптимізація організаційних процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [7; 12; 19].

Реалізація управлінської праці здійснюється через виконання основних функцій менеджменту, до яких належать планування, організація, мотивація та контроль. Планування є базовою функцією управління, що передбачає визначення цілей діяльності організації, розроблення стратегій їх досягнення, формування планів та проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. Організація полягає у формуванні ефективної структури управління, розподілі обов’язків і повноважень між працівниками, визначенні функцій структурних підрозділів та забезпеченні необхідними ресурсами для виконання поставлених завдань.

Функція мотивації спрямована на формування зацікавленості персоналу в досягненні цілей організації шляхом застосування комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення рівня залученості працівників до трудового процесу та створення умов для професійного розвитку. Контроль, як завершальна функція управління, передбачає оцінювання результатів діяльності, їх зіставлення із запланованими показниками та вжиття

коригувальних заходів у разі виявлення відхилень. Завдяки цьому забезпечується безперервність і результативність управлінського процесу [18, с. 48].

Взаємозв'язок основних функцій менеджменту формує замкнений цикл управління, у межах якого результати контролю слугують інформаційною основою для подальшого планування та прийняття нових управлінських рішень. Такий підхід сприяє безперервному вдосконаленню діяльності організації та підвищенню ефективності її функціонування. Основні функції управлінської праці наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Функції управлінської праці

Джерело: складено автором на основі [13; 19, с. 47].

У межах різних наукових шкіл менеджменту сформувалися відмінні підходи до трактування управлінської праці. Представники класичної школи управління визначали управління як універсальний процес, що охоплює планування, організацію, розпорядництво, координацію та контроль, заклавши основу функціонального підходу до менеджменту, який залишається актуальним і сьогодні [37, с. 597].

Значний внесок у розвиток наукових засад організації праці зробив Ф. Тейлор, який обґрунтував необхідність раціоналізації трудових процесів, стандартизації операцій та підвищення продуктивності праці. Його підхід став базовим для формування сучасних принципів ефективної організації діяльності [20; 28]. Подальший розвиток теорії управління пов'язаний із науковими працями М. Вебера, який розробив концепцію раціональної бюрократії. Її сутність полягає у функціонуванні організації на засадах чіткої ієрархії, формалізованих правил і процедур, а також розмежування повноважень і відповідальності між учасниками управлінського процесу. Такий підхід сприяє забезпеченню стабільності, впорядкованості та передбачуваності управлінської

діяльності. Вагомий внесок у розвиток адміністративної школи менеджменту зробив Ч. Барнард, який акцентував увагу на значенні комунікаційних процесів і координації дій в організації. Науковець вважав, що ефективність управління значною мірою визначається здатністю керівника забезпечувати конструктивну взаємодію між працівниками, а також узгоджувати індивідуальні інтереси персоналу із стратегічними цілями організації [20; 38].

Подальша еволюція управлінської думки пов'язана з представниками поведінкової школи, зокрема Е. Мейо, які розширили розуміння сутності управлінської праці шляхом обґрунтування ролі соціально-психологічних чинників у діяльності організацій. Дослідники довели, що ефективність функціонування організації значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, якості лідерства та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [32, с. 36].

У сучасній теорії менеджменту управлінська праця реалізується через систему взаємопов'язаних функцій, які забезпечують досягнення цілей організації. Функція планування передбачає визначення стратегічних цілей, завдань і напрямів розвитку організації, що дає змогу знизити рівень невизначеності та мінімізувати ризики під час здійснення діяльності. Організація як функція управління полягає у формуванні організаційної структури, розподілі повноважень і відповідальності, а також встановленні внутрішніх норм і регламентів. Функція мотивації охоплює систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників, врахування їхніх потреб, інтересів і цінностей, що підтверджується положеннями сучасних управлінських концепцій. Контроль забезпечує оцінювання результатів діяльності організації, виявлення відхилень від запланованих показників та розроблення коригувальних заходів для підвищення ефективності управління.

Окрему роль відіграє процес прийняття управлінських рішень, який інтегрує всі функції менеджменту та базується на аналізі інформації, оцінці альтернатив і виборі оптимального варіанта дій. У сучасних умовах управлінська праця набуває інтелектуального характеру, пов'язаного з цифровізацією,

інформаційними технологіями та необхідністю швидкої адаптації організацій до змін зовнішнього середовища [27, с. 510]. Роль управлінської праці полягає в інтеграції всіх ресурсів організації та забезпеченні її ефективного функціонування. Вона також впливає на формування організаційної культури, психологічного клімату та розвиток лідерства.

Таким чином, управлінська праця є багатограним процесом, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Її ефективність безпосередньо визначає стабільність та розвиток організації.

1.2. Принципи, методи та форми організації управлінської праці

Рівень ефективності управлінської діяльності залежить від системності та раціональності організації управлінської праці. Під нею розуміють систему заходів щодо впорядкування управлінських процесів, оптимізації структури управління, розподілу функцій і повноважень, регламентації процедур та створення умов для прийняття управлінських рішень.

Організація управлінської праці базується на низці принципів. Принцип науковості передбачає використання об'єктивних даних, аналітичних методів і сучасних технологій управління. У сучасних умовах він реалізується через цифрові інструменти, економіко-математичні моделі та стратегічне планування. Принцип системності розглядає організацію як єдину систему, елементи якої взаємопов'язані між собою та із зовнішнім середовищем. Управлінські рішення мають враховувати вплив на всі підсистеми організації, що забезпечує цілісність управлінського процесу. Принцип ієрархічності передбачає чіткий розподіл повноважень, визначення відповідальності та формування зрозумілої структури управління. Основи цього підходу були обґрунтовані М. Вебером у теорії раціональної бюрократії, яка передбачає формалізацію та регламентованість управлінських процесів. Принцип економічності та результативності означає орієнтацію управлінської праці на досягнення максимального ефекту за мінімальних витрат ресурсів. У цьому контексті

особливого значення набувають ідеї Пітера Друкера, який розглядав менеджмент як діяльність, спрямовану насамперед на досягнення конкретних результатів [4; 8; 10; 18; 35].

Поряд з економічними аспектами важливого значення набуває принцип гуманізації управління, який передбачає врахування людського чинника, розвиток корпоративної культури та підтримку сприятливого морально-психологічного клімату. Дослідженнями доведено, що продуктивність праці значною мірою залежить від соціальних відносин у колективі, рівня довіри та залученості працівників. Отже, управлінська праця має поєднувати формальні вимоги з урахуванням мотиваційних і поведінкових факторів.

Реалізація принципів організації управлінської праці здійснюється через відповідні методи. Адміністративні методи базуються на владних повноваженнях керівника та включають накази, інструкції й регламенти, забезпечуючи дисципліну та чіткість виконання завдань. Економічні методи передбачають використання матеріального стимулювання, бюджетування та фінансового контролю, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування колективу, розвиток комунікацій, лідерства та мотивації персоналу.

В умовах цифровізації зростає роль організаційно-технічних методів, які включають автоматизацію управлінських процесів, електронний документообіг та використання інформаційно-аналітичних систем. Основні принципи, методи та форми організації управлінської праці наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Принципи, методи та форми організації управлінської праці

Елемент	Сутність	Приклади
Принципи	Фундаментальні положення організації.	Науковість, системність, гуманізація.
Методи	Способи впливу на управлінські процеси.	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
Форми	Способи організації управлінської діяльності.	Індивідуальна, колегіальна, проектна.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 8; 10; 18; 35].

Форми організації управлінської праці відображають способи структуризації управлінської діяльності. Вона може здійснюватися індивідуально (через відповідальність окремого керівника), колегіально або функціонально. Сучасні тенденції передбачають розвиток гнучких, матричних і мережевих структур, що поєднують вертикальні та горизонтальні зв'язки та підвищують адаптивність організації [26; 31].

У сучасних умовах традиційні підходи до управління доповнюються інноваційними концепціями. Процесний підхід розглядає діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів і дозволяє скорочувати дублювання функцій, оптимізувати документообіг і підвищувати ефективність управління. Важливе значення має концепція управління за цілями (MBO), запропонована П. Друкером. Вона передбачає узгодження цілей між рівнями управління та оцінку результатів за досягнутими показниками, що підвищує відповідальність і ефективність діяльності [31].

Також широко застосовується концепція бережливого управління (Lean management), що спрямована на усунення втрат у процесах і підвищення їх ефективності. У сфері управлінської праці це проявляється у спрощенні процедур, скороченні зайвих операцій і прискоренні прийняття рішень.

Окремим сучасним напрямом є управління знаннями, що передбачає накопичення та використання інформаційного й інтелектуального потенціалу організації. Це підвищує якість управлінських рішень та ефективність діяльності в цілому. Суттєве значення має також впровадження гнучких методологій управління проєктами (Agile, Scrum), які дозволяють швидко адаптувати управлінські процеси до змін середовища, забезпечувати постійний зворотний зв'язок та підвищувати командну взаємодію [24; 25; 30].

Як видно з табл. 1.2, сучасні підходи до управління орієнтовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, гнучкість управління та забезпечення високої якості продукції і послуг.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи до управління підприємством

Підхід	Сутність підходу	Основні принципи	Переваги застосування	Сфера використання
Lean (ощадливе управління)	Орієнтація на мінімізацію втрат і підвищення цінності для споживача	Усунення втрат; безперервне вдосконалення (Kaizen); орієнтація на клієнта	Зниження витрат; підвищення ефективності процесів; покращення якості продукції	Виробництво, логістика, сфера послуг
Agile (гнучке управління)	Гнучкий підхід до управління, що забезпечує швидке реагування на зміни	Адаптивність; ітеративність; взаємодія з клієнтом; командна робота	Швидке впровадження змін; підвищення інноваційності; скорочення часу реалізації проєктів	ІТ-сфера, маркетинг, проєктний менеджмент
Six Sigma	Підхід до управління якістю, спрямований на зменшення дефектів і варіацій процесів	Орієнтація на дані; статистичний контроль; стандартизація процесів	Підвищення якості; зниження браку; оптимізація процесів	Виробництво, фінанси, медицина
TQM (Total Quality Management)	Комплексне управління якістю на всіх рівнях організації	Залучення персоналу; орієнтація на якість; постійне вдосконалення	Підвищення конкурентоспроможності; задоволення клієнтів	Промисловість, сфера послуг
BPM (Business Process Management)	Управління бізнес-процесами з метою їх оптимізації та автоматизації	Моделювання процесів; автоматизація; контроль ефективності	Підвищення прозорості діяльності; оптимізація ресурсів	Корпоративний сектор, банки, логістика

Джерело: сформовано автором на основі [4; 24; 25; 30].

Таким чином, сучасні підходи до підвищення ефективності управлінської праці ґрунтуються на поєднанні процесного, результативного, цифрового та компетентнісного підходів. Їх застосування дозволяє оптимізувати структуру управління, підвищити швидкість і якість прийняття рішень, забезпечити раціональне використання ресурсів та адаптивність організації до зовнішніх викликів. Упровадження інноваційних управлінських інструментів створює передумови для сталого розвитку організації та зміцнення її конкурентних позицій у сучасному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ЗВЯГЕЛЬСЬКІЙ КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНІЙ ЧАСТИНІ (РАЙОНІ)

2.1. Організаційно-економічна характеристика установи

Звягельська квартирно-експлуатаційна частина (району) є структурним підрозділом системи квартирно-експлуатаційних органів Збройних Сил України, що здійснює діяльність у сфері експлуатації та утримання військової інфраструктури. Установа функціонує на території м. Звягель Житомирської області та забезпечує потреби військових частин, які дислокуються в зоні її відповідальності. Юридична адреса: 11700, Україна, Звягельський р-н, Житомирська обл., місто Звягель, вул. Волі, буд. 39. У своїй діяльності вона керується нормативно-правовими актами України, наказами Міністерства оборони та внутрішніми документами, підпорядковуючись відповідним органам управління. Основні функції включають експлуатацію будівель і споруд, забезпечення комунальними послугами, проведення ремонтних робіт, а також облік і збереження майна військових містечок.

Основний вид діяльності: 84.22 Діяльність у сфері оборони. Основні напрями діяльності установи охоплюють утримання житлового та нежитлового фонду, організацію ремонтів, забезпечення енергоносіями та комунальними послугами, облік майна і контроль його використання, а також участь у модернізації матеріально-технічної бази.

Організаційна структура має лінійно-функціональний характер і передбачає чіткий розподіл повноважень між керівництвом і підрозділами (Додаток А). Керівництво здійснює начальник установи, який несе персональну відповідальність за результати діяльності. До структури входять фінансово-економічна, інженерна, експлуатаційна та служба матеріально-технічного забезпечення.

Економічна діяльність має бюджетний характер, оскільки фінансування здійснюється за рахунок державного бюджету. Установа не є комерційною і не має на меті отримання прибутку. Основні економічні показники господарської діяльності Звягельської квартино-експлуатаційної частини (району) за 2023–2025 рр. (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності Звягельської
квартирно-експлуатаційної частини (району)**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн	48500	52100	61200	12700	126,1
Валовий прибуток, тис. грн	10200	11550	13800	3600	135,3
Чистий прибуток, тис. грн	2100	1650	1800	-300	85,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	320	305	290	-30	90,6
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	15200	15350	15580	380	102,5
у т.ч. основних засобів, тис. грн	14800	14920	15010	210	101,4
Оборотні активи, тис. грн	8200	9100	9800	1600	119,5
Фондовіддача	3,2	3,4	3,9	0,7	121,9
Фондомісткість	0,31	0,29	0,26	-0,05	83,9
Фондоозброєність, тис. грн/особу	46,3	50,2	53,7	7,4	116,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	151,6	170,8	210,7	59,1	139,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	8200	9800	11200	3000	136,6
Рентабельність господарської діяльності, %	4,3	3,1	2,9	-1,4	—

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності Звягельської квартино-експлуатаційної частини (району) за 2023-2025 рр.

Аналіз основних економічних показників діяльності Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) за 2023–2025 рр. свідчить про загальне зростання обсягів господарської діяльності установи. Зокрема, чистий дохід (виручка) у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс на 12700 тис. грн, або на 26,1%, а валовий прибуток – на 35,3 %, що вказує на позитивну динаміку результатів діяльності.

Водночас чистий прибуток у 2025 р. зменшився на 300 тис. грн порівняно з 2023 р., або на 14,3 %, що свідчить про зростання витрат та зниження ефективності кінцевих фінансових результатів. Негативною тенденцією є також скорочення середньооблікової чисельності працівників на 30 осіб (9,4 %).

Позитивним є збільшення вартості оборотних активів на 19,5 % та зростання показників ефективності використання основних засобів. Так, фондоддача зросла на 21,9 %, а фондомісткість зменшилася на 16,1 %, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів. Крім того, спостерігається підвищення фондоозброєності праці та продуктивності праці, яка зросла на 39 %, що є результатом підвищення ефективності праці персоналу.

Середньомісячна заробітна плата працівників у 2025 р. зросла на 36,6 % порівняно з 2023 р., що може позитивно впливати на мотивацію персоналу. Однак рентабельність господарської діяльності знизилася з 4,3 % до 2,9 %, що свідчить про зменшення рівня прибутковості діяльності установи та потребу в удосконаленні системи управління й оптимізації витрат.

Аналіз показників фінансової стійкості Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) за 2023–2025 рр. свідчить про загалом стабільний фінансовий стан установи та достатній рівень її фінансової незалежності (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка фінансової стійкості Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району)

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., +/-
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,67	0,60	0,69	+0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	0,33	0,40	0,31	-0,02
Коефіцієнт фінансування	1,44	1,56	2,01	+0,57
Чистий обіговий капітал, тис. грн	534375,0	732683,0	925699,0	+391324
Коефіцієнт забезпеченості обігових активів власними коштами	0,77	0,81	0,78	+0,01
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами	0,52	0,43	0,51	-0,01

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності Звягельської квартино-експлуатаційної частини (району) за 2023-2025 рр.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) у 2025 р. становив 0,69, що на 0,02 більше порівняно з 2023 р. Це свідчить про високий рівень забезпеченості діяльності власним капіталом і низьку залежність від зовнішніх

джерел фінансування. Відповідно коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 0,33 до 0,31, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт фінансування зріс на 0,57 і у 2025 р. становив 2,01, що свідчить про перевищення власних коштів над залученими та зміцнення фінансової стійкості установи. Значно збільшився і чистий обіговий капітал – на 391324 тис. грн.

Коефіцієнт забезпеченості обігових активів власними коштами протягом досліджуваного періоду залишався на високому рівні та у 2025 р. становив 0,78, що свідчить про достатнє забезпечення оборотних активів власними ресурсами. Водночас коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами дещо знизився порівняно з 2023 р., однак залишився на прийнятному рівні (0,51), що характеризує достатню фінансову стабільність установи.

Кадровий потенціал установи включає як військовослужбовців, так і цивільних працівників. Управлінський персонал виконує функції планування, координації та контролю господарської діяльності, забезпечує взаємодію з військовими частинами та органами місцевого самоврядування. Ефективність роботи значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, чіткості розподілу обов'язків і налагодженості внутрішніх комунікацій.

2.2. Оцінка системи управління та організації управлінської праці в установі

Оцінка системи управління та організації управлінської праці є важливим етапом аналізу діяльності установи, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності управлінських процесів, виявити наявні проблеми та обґрунтувати напрями їх удосконалення. Для Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) ефективна організація управлінської праці має особливе значення, оскільки забезпечує належне виконання функцій щодо експлуатації, утримання та забезпечення об'єктів військової інфраструктури.

Система управління установою побудована відповідно до принципів єдиноначальності та функціонального розподілу обов'язків. Організаційна структура передбачає чітке розмежування повноважень між керівником, його заступниками, начальниками структурних підрозділів та виконавцями. Це сприяє забезпеченню належної координації діяльності підрозділів, оперативності прийняття управлінських рішень та контролю за виконанням поставлених завдань.

У процесі дослідження встановлено, що управлінська праця в установі базується на реалізації основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Планування здійснюється шляхом розроблення річних і поточних планів роботи, визначення пріоритетних напрямів діяльності та розподілу ресурсів відповідно до поставлених завдань. Організаційна функція реалізується через регламентацію посадових обов'язків працівників, встановлення взаємозв'язків між структурними підрозділами та забезпечення необхідних умов для виконання службових завдань.

Важливу роль у системі управління відіграє контроль, який забезпечує моніторинг виконання планових показників, дотримання вимог нормативних документів та своєчасне виявлення відхилень від запланованих результатів. Разом із тим аналіз показав, що окремі управлінські процеси потребують подальшого вдосконалення, зокрема в частині оптимізації документообігу, підвищення рівня автоматизації обробки інформації та скорочення часу на прийняття управлінських рішень.

Для більшої обґрунтованості результатів було розраховано систему коефіцієнтів ефективності діяльності установи (табл. 2.3). Аналіз коефіцієнтів ефективності управлінської діяльності Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) за 2023–2025 рр. свідчить про загальне підвищення результативності управління та позитивну динаміку основних показників господарської діяльності. Отримані результати характеризують поступове вдосконалення організації управлінської праці, більш ефективне використання ресурсів та підвищення якості управлінських рішень.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності управлінської діяльності Звягельської
квартирно-експлуатаційної частини (району)**

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+/-	%
Коефіцієнт зростання доходу	1,00	1,11	1,09	+0,09	9,0
Коефіцієнт зростання фінрезультату	1,00	1,08	1,08	+0,08	8,0
Коефіцієнт продуктивності праці	1,00	1,09	1,08	+0,08	8,0
Ефективність витрат	0,015	0,016	0,017	+0,002	13,3
Коефіцієнт зростання оборотних активів	1,00	1,13	1,11	+0,11	11,0

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) за 2023-2025 рр.

Коефіцієнт зростання доходу у 2025 р. становив 1,09, що на 9 % більше порівняно з базовим 2023 р. Це свідчить про позитивний вплив управлінських рішень на обсяги господарської діяльності та ефективність використання наявного ресурсного потенціалу.

Коефіцієнт зростання фінансового результату також зріс до 1,08, що характеризує покращення кінцевих результатів діяльності. Незважаючи на певні обмеження у фінансуванні та специфіку діяльності квартирно-експлуатаційної частини, управлінський апарат забезпечив збереження позитивної динаміки фінансових результатів. Це свідчить про більш раціональний підхід до планування витрат, контролю за використанням коштів та координації господарських процесів.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта продуктивності праці до 1,08. Підвищення продуктивності праці вказує на покращення організації праці управлінського та виробничого персоналу, ефективніший розподіл функціональних обов'язків і вдосконалення внутрішніх управлінських комунікацій. Крім того, це може бути наслідком оптимізації чисельності працівників та підвищення рівня контролю за виконанням управлінських рішень.

Показник ефективності витрат зріс з 0,015 у 2023 р. до 0,017 у 2025 р., або на 13,3 %, що є найбільшою позитивною зміною серед досліджуваних коефіцієнтів. Коефіцієнт зростання оборотних активів у 2025 р. становив 1,11, що свідчить про розширення ресурсної бази для забезпечення поточної

діяльності установи. У контексті управлінської діяльності це вказує на підвищення ефективності управління оборотними коштами, покращення системи матеріального забезпечення та оптимізацію процесів формування запасів і використання фінансових ресурсів.

Оцінку організації управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району) демонструє табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка організації управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району)

Критерій оцінки	Характеристика стану	Оцінка, балів (1–5)	Коментар
Планування	Планування діяльності здійснюється відповідно до затверджених планів роботи та поставлених завдань, проте потребує більш широкого використання сучасних методів стратегічного планування	4	Наявна система поточного та перспективного планування
Документообіг	Документообіг регламентований нормативними документами, однак значна частина документів опрацьовується в паперовій формі	3	Існує потреба в подальшій автоматизації процесів
Комунікації	Внутрішні комунікації забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів та своєчасне доведення управлінських рішень	4	Комунікаційні зв'язки є достатньо ефективними
Контроль	Система контролю забезпечує моніторинг виконання завдань та дотримання встановлених вимог	5	Контроль здійснюється на постійній основі
Цифровізація управлінських процесів	Використовуються комп'ютерні технології для обліку та звітності, проте рівень цифровізації окремих управлінських процесів залишається недостатнім	3	Доцільним є впровадження сучасних інформаційних систем
Професійна компетентність управлінського персоналу	Працівники мають необхідний рівень знань і досвіду для виконання службових обов'язків	4	Потребує періодичного підвищення кваліфікації
Організація робочого часу	Робочий час використовується раціонально, розподіл обов'язків між працівниками є чітко визначеним	4	Існують резерви щодо оптимізації окремих процесів
Інформаційне забезпечення управління	Забезпечує прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних	4	Потребує подальшого розвитку електронних баз даних

Джерело: складено автором за результатами оцінки системи управління Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району).

Результати оцінки свідчать, що організація управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району) перебуває на достатньому рівні (3,9 бала). Управлінська система установи забезпечила позитивну динаміку основних економічних показників, покращення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також створила передумови для подальшого вдосконалення організації управлінської праці. Водночас результати аналізу свідчать про необхідність подальшої оптимізації управлінських процесів, впровадження сучасних методів менеджменту та підвищення ефективності внутрішнього контролю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ЗВЯГЕЛЬСЬКІЙ КВАРТИРНО- ЕКСПЛУАТАЦІЙНІЙ ЧАСТИНІ (РАЙОНІ)

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці

У сучасних умовах функціонування військових та військово-господарських установ особливого значення набуває ефективна організація управлінської праці, оскільки саме від якості управління залежить результативність діяльності установи, раціональність використання ресурсів та своєчасність виконання поставлених завдань. Проведений аналіз діяльності Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) засвідчив наявність як позитивних тенденцій у розвитку установи, так і певних проблем у сфері організації управлінської праці, що потребують подальшого вдосконалення.

Серед основних проблем, виявлених у процесі дослідження, слід виділити недостатню оптимізацію організаційної структури управління, надмірне навантаження на окремих працівників, недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, дублювання окремих функцій та недостатню оперативність інформаційного обміну між структурними підрозділами. Також актуальними залишаються питання підвищення мотивації персоналу, удосконалення системи контролю за виконанням управлінських рішень та раціонального використання робочого часу.

З метою підвищення ефективності організації управлінської праці доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та інформаційних заходів.

Першочерговим напрямом удосконалення є оптимізація організаційної структури управління. Важливим завданням є чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками та структурними підрозділами, що дозволить

уникнути дублювання функцій, підвищити персональну відповідальність та скоротити витрати часу на виконання управлінських процедур. Раціоналізація структури управління сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень і покращенню координації діяльності між підрозділами установи.

Важливим заходом є впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність. Автоматизація документообігу, використання електронних систем обліку та контролю виконання завдань дозволять скоротити час обробки інформації, знизити рівень помилок і підвищити ефективність управлінських комунікацій. Крім того, цифровізація управлінських процесів забезпечить оперативний доступ до необхідної інформації та покращить контроль за використанням матеріальних і фінансових ресурсів.

Одним із ключових напрямів удосконалення організації управлінської праці є підвищення професійного рівня персоналу. У сучасних умовах працівники управлінського апарату повинні володіти сучасними методами менеджменту, навичками роботи з інформаційними системами та здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим доцільним є проведення систематичного підвищення кваліфікації працівників, організація тренінгів, семінарів та навчальних заходів з питань сучасного управління, цифрових технологій і ефективної організації праці.

Не менш важливим є вдосконалення системи мотивації працівників. Підвищення ефективності управлінської діяльності значною мірою залежить від зацікавленості персоналу у результатах праці. Тому доцільно застосовувати комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення відповідальності, ініціативності та продуктивності праці працівників. Особливу увагу слід приділити створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, розвитку командної роботи та підтримці професійної комунікації.

Для підвищення ефективності управлінської праці також необхідно вдосконалити систему внутрішнього контролю та оцінювання результативності діяльності працівників. Впровадження системи моніторингу виконання

управлінських рішень, контролю дотримання строків виконання завдань та оцінки ефективності роботи структурних підрозділів сприятиме підвищенню дисципліни, відповідальності та якості управління загалом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення організації управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району)

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Дублювання окремих функцій та нерівномірний розподіл навантаження	Оптимізація організаційної структури та чіткий розподіл посадових обов'язків	Підвищення відповідальності працівників, скорочення часу на виконання управлінських процедур
Недостатній рівень автоматизації управлінських процесів	Впровадження електронного документообігу та цифрових систем управління	Прискорення обробки інформації, зменшення кількості помилок
Недостатня оперативність інформаційного обміну між підрозділами	Удосконалення внутрішніх комунікацій та використання сучасних засобів обміну інформацією	Покращення координації діяльності та оперативності прийняття рішень
Недостатній рівень професійного розвитку персоналу	Проведення навчань, тренінгів і підвищення кваліфікації працівників	Зростання професійної компетентності та ефективності управлінської діяльності
Недостатня мотивація персоналу	Удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання	Підвищення продуктивності праці та зацікавленості у результатах роботи
Недосконалість системи контролю виконання завдань	Впровадження моніторингу виконання управлінських рішень та оцінювання результативності працівників	Посилення виконавської дисципліни та якості управління

Джерело: розроблено автором.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність організації управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району), забезпечити більш раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та підвищити результативність функціонування установи в цілому. Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є: підвищення продуктивності праці; скорочення витрат часу на виконання управлінських процедур; покращення якості управлінських рішень; зміцнення фінансово-економічного стану установи

3.2. Впровадження цифрових інструментів як напрям удосконалення організації управлінської праці

За результатами оцінки системи управління та організації управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району) встановлено, що одним із напрямів підвищення ефективності управлінської діяльності є удосконалення інформаційного забезпечення та автоматизація окремих управлінських процесів. Проведене дослідження показало, що найнижчі оцінки отримали документообіг і цифровізація управлінської діяльності, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності управлінської праці.

В умовах зростання обсягів інформації, необхідності оперативного прийняття управлінських рішень та підвищення вимог до використання бюджетних ресурсів важливого значення набуває впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Їх використання дозволяє скоротити тривалість виконання рутинних операцій, підвищити оперативність обміну інформацією між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективний контроль виконання управлінських рішень.

З огляду на результати проведеного аналізу, для Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) доцільно реалізувати такі заходи: впровадження системи електронного документообігу; автоматизацію процесів обліку та контролю виконання доручень; використання цифрових комунікаційних платформ для взаємодії між структурними підрозділами; створення єдиної електронної бази даних щодо господарської діяльності установи; впровадження електронного моніторингу використання матеріальних ресурсів.

Запропоновані заходи спрямовані насамперед на скорочення витрат робочого часу управлінського персоналу та підвищення продуктивності управлінської праці. Для оцінки ефективності їх реалізації проведено розрахунок економії робочого часу внаслідок автоматизації основних управлінських процесів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок економії робочого часу управлінського персоналу внаслідок автоматизації процесів Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району)

Вид управлінської роботи	Час до впровадження, год/міс	Час після впровадження, год/міс	Економія часу, год	Економія, %
Підготовка звітності	60	40	20	33,3
Документообіг	80	60	20	25,0
Погодження документів	40	30	10	25,0
Контроль виконання	30	24	6	20,0
Разом	210	154	56	26,7

Джерело: складено автором на основі управлінських даних по персоналу.

Аналіз наведених у табл. 3.1 даних свідчить, що впровадження цифрових інструментів дозволить скоротити витрати робочого часу на виконання управлінських процедур із 210 до 154 годин на місяць. Загальна економія становитиме 56 годин, або 26,7 %. Найбільший ефект очікується у сфері підготовки звітності, де завдяки автоматизації облікових операцій і використанню електронних форм документів витрати часу скорочуються на 20 годин на місяць (33,3 %).

Водночас автоматизація документообігу та процесів погодження документів забезпечить скорочення часу відповідно на 25,0 %, що сприятиме прискоренню проходження управлінської інформації та зменшенню адміністративних затримок. Скорочення витрат часу на контроль виконання завдань на 20,0 % створить додаткові можливості для зосередження управлінського персоналу на аналітичній та організаційній роботі.

Крім безпосереднього економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку організаційних переваг: підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення контролю за виконанням завдань, зниження ризику втрати інформації, підвищення прозорості управлінських процесів та вдосконалення взаємодії між структурними підрозділами.

Очікується, що впровадження сучасних цифрових інструментів сприятиме зростанню продуктивності праці управлінського персоналу на 8–10 % та скороченню адміністративних витрат на 5–7 %. Це дозволить підвищити результативність діяльності установи без збільшення чисельності персоналу та створить передумови для подальшого вдосконалення організації управлінської праці.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів управління є одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення організації управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району), оскільки забезпечує як економічний, так і організаційний ефект та сприяє підвищенню ефективності функціонування установи в цілому.

ВИСНОВКИ

1. На основі узагальнення наукових підходів до сутності управлінської праці встановлено, що вона є важливою складовою системи менеджменту, яка забезпечує реалізацію основних функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю. Ефективна організація управлінської праці сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню результативності діяльності організації та забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2. Дослідження сучасних концепцій менеджменту дало змогу визначити, що впровадження процесного підходу, управління за цілями, Lean-менеджменту, Agile-технологій та цифрових інструментів управління є важливими чинниками підвищення ефективності діяльності організацій. Застосування зазначених підходів сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню гнучкості організаційних структур та покращенню якості управлінських рішень.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) за 2023–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку основних показників діяльності, зокрема зростання обсягів господарської діяльності та продуктивності праці. Водночас виявлено тенденцію до зниження чистого прибутку та рівня рентабельності, що свідчить про необхідність удосконалення механізмів управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів.

4. Оцінка системи управління та організації управлінської праці показала, що в цілому її стан можна охарактеризувати як достатній. Найбільш розвиненими елементами є система контролю та внутрішні комунікації, які забезпечують належну координацію діяльності структурних підрозділів. Разом з тим встановлено наявність резервів підвищення ефективності управлінської діяльності, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації управлінських

процесів, автоматизації документообігу та інформаційного забезпечення управління.

5. Аналіз показників ефективності управлінської діяльності підтвердив позитивні тенденції у використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Зростання коефіцієнтів продуктивності праці, ефективності витрат та оборотних активів свідчить про поступове вдосконалення організації управлінської праці та підвищення результативності управлінських рішень.

6. За результатами дослідження обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці, який передбачає оптимізацію організаційної структури управління, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи мотивації, розвиток внутрішніх комунікацій та посилення контролю за виконанням управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці управлінського персоналу, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та більш раціональному використанню ресурсів установи.

7. Особливу увагу приділено обґрунтуванню впровадження сучасних цифрових інструментів управління, зокрема системи електронного документообігу, автоматизованого контролю виконання завдань та цифрових платформ внутрішньої комунікації. Результати проведених розрахунків засвідчили, що автоматизація управлінських процесів забезпечить економію робочого часу управлінського персоналу на рівні 56 год. на місяць, або 26,7 %, що дозволить спрямувати вивільнені ресурси на виконання більш складних управлінських та аналітичних завдань. Очікується також зростання продуктивності праці на 8–10 % та скорочення адміністративних витрат на 5–7 %. Встановлено, що витрати на реалізацію запропонованих заходів окупляться менш ніж за один рік, що підтверджує їх економічну доцільність та практичну значущість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акаткін Ю.М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження. *Менеджмент і економіка*. 2021. № 6(23). С. 15–24.
2. Афанас'єва І. І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 49. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3/3> (дата звернення: 06.05.2026).
3. Балан О. Д. Управління ефективністю діяльності організацій в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 45–50.
4. Бойко В. В. Організація праці управлінського персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. № 2(58). С. 112–118.
5. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 98–104.
6. Вишневська О.П. Аналітика даних як інструмент підвищення продуктивності HR-системи. *Журнал сучасної економіки*. 2021. № 9. С. 56-68.
7. Гордєєва-Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167.
8. Грішнова О. А. Управління персоналом у сучасних умовах цифрової трансформації економіки : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 312 с.
9. Діденко Є. О. Цифровізація системи управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 201–207.
10. Друбецький С. Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд. 2025. *Економіка та суспільство*. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-41>
11. Євась Т. В., Вишневська А. Д. Управління персоналом медичної організації в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 1(17). С. 31–35.

12. Жаворонок А. В. Ефективність управлінської діяльності в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 7. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення: 07.05.2026).
13. Звірич В. В. Особливості формування управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я в Україні. *Дніпровський науковий часопис*. 2022. Вип. 6. С. 47–51. <https://doi.org/10.51547/ppr.dp.ua/2022.6.7> (дата звернення: 06.05.2026).
14. Зелінська А.М., Лавриненко С.О., Тарасович Л.В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.32-37>.
15. Зелінська А.М., Лавриненко С.О., Тарасович Л.В. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти? *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.32-37>.
16. Ільєнко Р. В. Сучасні технології управління персоналом в організаціях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 06.05.2026).
17. Кабінет Міністрів України. Стратегія цифрового розвитку України на 2021–2025 роки. Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>. (дата звернення: 06.05.2026).
18. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. 3. С. 46–53.
19. Кичко І. І., Никифорова В. Г. Організація управлінської праці та розвиток трудового потенціалу в умовах цифровізації економіки. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 45–51.
20. Кісіль З. Р. Основи управління : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2021. 232 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/6281> (дата звернення: 07.05.2026).

21. Коваленко О. В. Управлінська ефективність та методи її оцінювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 78. С. 88–93.
22. Копитко М.І., Завербний А.С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63-68.
23. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58>. (дата звернення: 28.05.2026).
24. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.1> (дата звернення: 06.05.2026).
25. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 12. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>(дата звернення: 06.05.2026).
26. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10–16.
27. Курська А. А. Удосконалення системи організації управлінської праці у сільськогосподарському підприємстві. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків, 2023. С. 507–509. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/conf-20-21-04-23-mater.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
28. Курська А. А. Удосконалення системи організації управлінської праці у сільськогосподарському підприємстві. 2023. URL: <https://biotechuniv.edu.ua> (дата звернення: 06.05.2026).

29. Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
30. Маковецька І. М., Виноградня Д. С. Рациональна організація управлінської праці на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4(38). С. 48–57. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.048487> (дата звернення: 06.05.2026).
31. Маковецька І. М., Виноградня Д. С. Рациональна організація управлінської праці на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4(38). URL: <https://journals.duikt.edu.ua/index.php/emb/article/view/2694> (дата звернення: 06.05.2026).
32. Міщенко В., Кобець В., Ващенко В. Менеджмент в ХХІ столітті. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*: Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал. 2024. № 3 (193). С. 31–48.
33. Мосумова А. К., Пурей Є. Ю. Ефективність бізнесу в умовах цифровізації: маркетинговий аспект. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6(17). С. 187–196. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.19> (дата звернення: 07.05.2026).
34. Немченко Т. А., В'юник О. В. Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>
35. Нікітенко К. С. Сучасні стратегічні напрями вдосконалення організації управлінської праці на аграрних підприємствах. 2021. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/7654> (дата звернення: 07.05.2026).
36. Соколова А., Ратошнюк Т., Кільницька О., Зелінська А. Сучасний стан, динаміка, рівень оплати праці та її продуктивності в аграрному секторі. *Вісник Хмельницького нац. університету*. 2023. Т. 4. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-320-4-19.

37. Ткаченко А., Чернова І. Трансформація управлінських парадигм. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6(57). С. 596–604. DOI:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-82>
38. Чернявська І. М. Особливості управлінської праці в закладах системи охорони здоров'я. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. № 3(75). С. 93–97. DOI:<https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-13>
39. Шевченко А. П., Романюк І. О. Сучасні підходи до підвищення ефективності управлінської діяльності у державних установах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: <https://www.dy.nauka.com.ua> (дата звернення: 28.05.2026).
40. Ярмус Т. Б. Теоретичні основи та особливості функціонування системи управління персоналом. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL: <https://www.academy-vision.org> (дата звернення: 06.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. Структура управління Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району)

Джерело: складено автором на основі Положення про квартирно-експлуатаційну частину району.

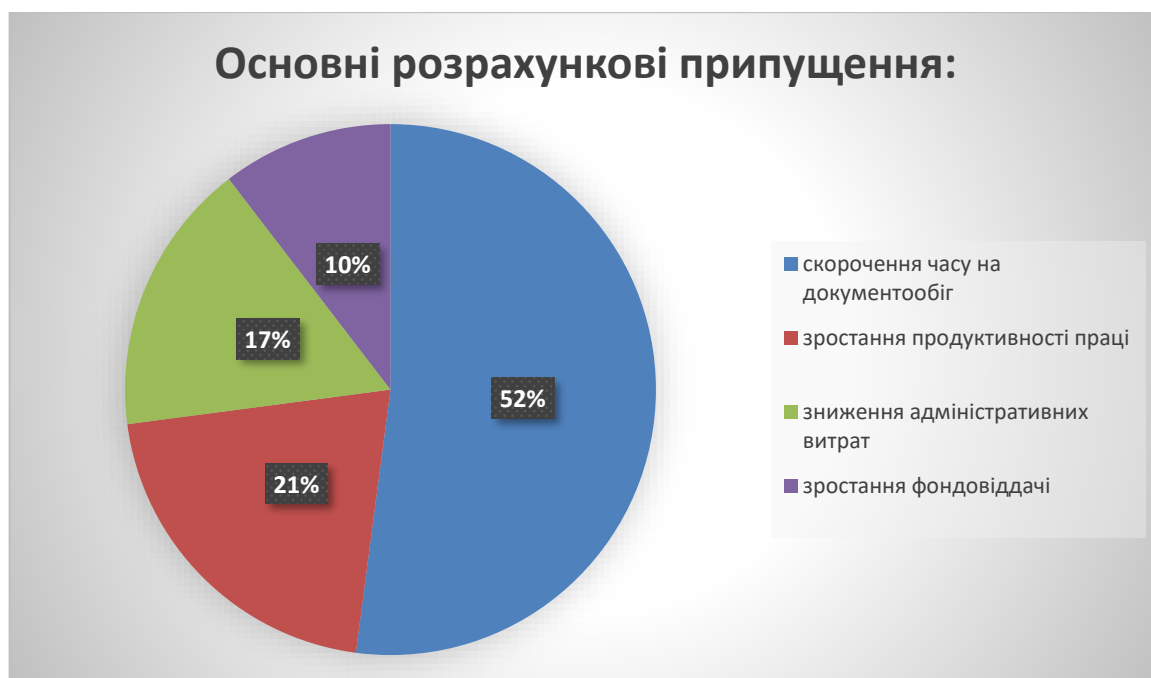


Рис. Основні розрахункові припущення

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) за 2025 р.

Додаток В

		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності»			
			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2026	01	01
Установа	Звягельська квартирно-експлуатаційна частина (району)	за ЄДРПОУ	07760151		
Територія	Новоград-Волинський	за КАТОТТГ	UA18080150010017476		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425		
Орган державного	Міністерство оборони України	за КОДУ	14084		
Вид економічної	Діяльність у сфері оборони	за КВЕД	84.22		
Одиниця виміру: грн Періодичність: річна					
БАЛАНС					
на 01 січня 2026 року					
			Форма №1-дс		
АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду		
1	2	3	4		
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Основні засоби:	1000	8 994 330 239	11 494 201 734		
первісна вартість	1001	9 297 595 357	11 816 081 424		
знос	1002	303 265 118	321 879 690		
Інвестиційна нерухомість:	1010	-	-		
первісна вартість	1011	-	-		
знос	1012	-	-		
Нематеріальні активи:	1020	-	-		
первісна вартість	1021	-	-		
накопичена амортизація	1022	-	-		
Незавершені капітальні інвестиції	1030	21 984 345	22 826 241		
Довгострокові біологічні активи:	1040	-	-		
первісна вартість	1041	-	-		
накопичена амортизація	1042	-	-		
Запаси	1050	8 395 815	19 415 757		
Виробництво	1060	-	-		
Поточні біологічні активи	1090	-	-		
Усього за розділом I	1095	9 024 710 399	11 536 443 732		
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-		
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:	1110	-	-		
цінні папери, крім акцій	1111	-	-		
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-		
Поточна дебіторська заборгованість:					
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-		
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	1 613 525	-		
за наданими кредитами	1130	-	-		
за виданими авансами	1135	-	2 258 013		

за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-
за внутрішніми розрахунками	1145	3 242 121	3 923 014
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	1160	508 330	1 209 593
<i>касі</i>	1161	-	-
<i>казначействі</i>	1162	508 330	1 209 593
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	1175	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	5 363 976	7 390 620
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	9 030 074 375	11 543 834 352

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	9 297 595 357	11 816 081 424
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-291 045 183	-309 532 218
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	21 984 345	22 826 241
Усього за розділом I	1495	9 028 534 519	11 529 375 447
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	1 187 425	13 262 379
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	352 431	1 196 526
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	1 539 856	14 458 905
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-

IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	9 030 074 375	11 543 834 352

Керівник (посадова особа)

Костянтин ЧУБОВ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Валентина ІВАНІСЬКО



ДОДАТОК Г

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в
державному секторі 101 «Подання фінансової звітності»

			КОДИ			
			Дата (рік, місяць, число)	2026	01	01
Установа	Звягельська квартирно-експлуатаційна частина (району)	за ЄДРПОУ	07760151			
Територія	Новоград-Волинський	за КАТОТТГ	UA18080150010017476			
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425			
Орган державного	Міністерство оборони України	за КОДУ	14084			
Вид економічної діяльності	Діяльність у сфері оборони	за КВЕД	84.22			
Одиниця виміру: грн						
Періодичність: річна						

ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за 2025 рік

Форма №2-дс

I. ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ДОХОДИ			
Доходи від обмінних операцій		-	-
Бюджетні асигнування	2010	100 817 429	93 235 485
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	947 044	1 398 117
Доходи від продажу активів	2030	-	-
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	16 872	25 719
Усього доходів від обмінних операцій	2080	101 781 345	94 659 321
Доходи від необмінних операцій			
Трансфerti	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Усього доходів від необмінних операцій	2170	-	-
Усього доходів	2200	101 781 345	94 659 321
ВИТРАТИ			
Витрати за обмінними операціями		-	-
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	119 053 842	112 995 890
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	877 347	1 111 000
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	122 446	195 343
Усього витрат за обмінними операціями	2290	120 053 635	114 302 233
Витрати за необмінними операціями			
Трансфerti	2300	-	-

Інші витрати за необмінними операціями	2310	970 221	473 787
Усього витрат за необмінними операціями	2340	970 221	473 787
Усього витрат	2380	121 023 856	114 776 020
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-19 242 511	-20 116 699

II. ВИДАТКИ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ) ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ ВИДАТКІВ ТА КРЕДИТУВАННЯ БЮДЖЕТУ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Загальнодержавні функції	2420	-	-
Оборона	2430	121 023 856	114 776 020
Громадський порядок, безпека та судова влада	2440	-	-
Економічна діяльність	2450	-	-
Охорона навколишнього природного середовища	2460	-	-
Житлово-комунальне господарство	2470	-	-
Охорона здоров'я	2480	-	-
Духовний та фізичний розвиток	2490	-	-
Освіта	2500	-	-
Соціальний захист та соціальне забезпечення	2510	-	-
УСЬОГО:	2520	121 023 856	114 776 020

III. ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ (КОШТОРИСУ)

Стаття	Код рядка	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
		план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 4 мінус графа 3)	план на звітний рік із урахуванням змін	фактична сума виконання за звітний період	різниця (графа 7 мінус графа 6)
1	2	3	4	5	6	7	8
ДОХОДИ							
Податкові надходження	2530	-	-	-	-	-	-
Неподаткові надходження	2540	-	-	-	-	-	-
Доходи від власності та підприємницької діяльності	2541	-	-	-	-	-	-
Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної господарської діяльності	2542	-	-	-	-	-	-
Інші неподаткові надходження	2543	-	-	-	-	-	-
Власні надходження бюджетних установ	2544	-	-	-	-	-	-
Доходи від операцій з капіталом	2550	-	-	-	-	-	-
Офіційні трансферти, з них:	2560	-	-	-	-	-	-
від органів державного управління	2561	-	-	-	-	-	-
Цільові фонди	2570	-	-	-	-	-	-
Надходження державних цільових фондів	2580	-	-	-	-	-	-
Надходження Пенсійного фонду України	2581	-	-	-	-	-	-



Надходження Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	2582	-	-	-	-	-	-
Надходження Фонду соціального страхування України	2583	-	-	-	-	-	-
Інші надходження	2590	-	-	-	-	-	-
Усього доходів	2600	-	-	-	-	-	-
ВИТРАТИ							
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2610	-	-	-	-	-	-
Використання товарів і послуг	2620	-	-	-	-	-	-
Обслуговування боргових зобов'язань	2630	-	-	-	-	-	-
Поточні трансфери, з них:	2640	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2641	-	-	-	-	-	-
Соціальне забезпечення	2650	-	-	-	-	-	-
Інші поточні видатки	2660	-	-	-	-	-	-
Нерозподілені видатки	2670	-	-	-	-	-	-
Придбання основного капіталу	2680	-	-	-	-	-	-
Капітальні трансфери, з них:	2690	-	-	-	-	-	-
органам державного управління інших рівнів	2691	-	-	-	-	-	-
Внутрішнє кредитування	2700	-	-	-	-	-	-
Зовнішнє кредитування	2710	-	-	-	-	-	-
Усього витрат	2780	-	-	-	-	-	-
Профіцит/дефіцит за звітний період	2790	-	-	-	-	-	-

IV. ЕЛЕМЕНТИ ВИТРАТ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Витрати на оплату праці	2820	25 953 340	23 985 422
Відрахування на соціальні заходи	2830	5 469 001	5 012 692
Матеріальні витрати	2840	69 138 800	63 674 714
Амортизація	2850	19 370 048	21 434 062
Інші витрати	2860	122 446	195 343
Усього	2890	120 053 635	114 302 233

Керівник (посадова особа)

Костянтин ЧУБОВ

Головний бухгалтер (спеціаліст,
на якого покладено виконання
обов'язків бухгалтерської служби)

Валентина ІВАНІСЬКО

