

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Польового Сергія Анатолійовича

1. Тема роботи «Удосконалення організації кадрової служби підприємства»
Керівник роботи доцент, к.е.н. Кириченко О. М.
затверджена наказом по університету від «19» грудня 2023 р. №1004-КС
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи «06» червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства ПрАТ «Оболонь».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні підходи до організації кадрової служби підприємства.
Розділ 2. Аналіз організації кадрового адміністрування ПрАТ «Оболонь».
Розділ 3. Пропозиції з удосконалення організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження відображено в 15 таблицях, 13 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

1. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

2. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

3.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи	25.01.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Завдання прийняв до виконання _____ **Сергій ПОЛЬОВИЙ**
(підпис здобувача)

Керівник _____ **Ольга КИРИЧЕНКО**
(підпис керівника)

АНОТАЦІЯ

Польовий Сергій Анатолійович. Удосконалення організації кадрової служби підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування поняття «кадрова служба», завдання, принципи, функції та вимоги до організації кадрової служби підприємства в сучасних умовах.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Оболонь», кадрове забезпечення та оцінено рівень організації кадрової служби товариства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь». Розроблена програма заходів з удосконалення організації кадрової служби: підвищення кваліфікації, застосування системи HRM, відвідування базового курсу з психологічної допомоги в умовах війни. Визначено бюджет витрат на реалізацію заходів та розрахована економічна ефективність із впливом на показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Робота містить 82 сторінок основного тексту, 15 таблиці, 13 рисунків, 70 використаних джерел.

Ключові слова: організація, кадрова служба, підвищення кваліфікації, психологічна підтримка, система HRM, управління персоналом.

ABSTRACT

Serhii Anatoliyovych Polovyi. Improvement of the organization of the personnel service of the enterprise. – Qualification work on manuscript rights.

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Obolon" for the years 2022-2023.

In the first section of the work, a theoretical substantiation of the concept of "personnel service", tasks, principles, functions and requirements for the organization of the company's personnel service in modern conditions was carried out.

In the second section of the qualification work, the production and economic activity of PrJSC "Obolon", personnel support and the level of organization of the personnel service of the company were analyzed.

In the third section of the qualification work, the proposals for improving the organization of the personnel service of PJSC "Obolon" are substantiated. A program of measures to improve the organization of personnel services has been developed: professional development, application of the HRM system, attendance at a basic course on psychological assistance in wartime conditions. The cost budget for the implementation of the measures was determined and the economic efficiency was calculated with an impact on the activity indicators of PJSC "Obolon".

The work contains 82 pages of main text, 15 tables, 13 figures, 70 used sources.

Key words: organization, personnel service, professional development, psychological support, HRM system, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та значення кадрової служби на підприємстві.....	10
1.2. Основні завдання та функції діяльності кадрової служби на підприємстві	18
1.3. Вимоги до організації кадрової служби підприємства в сучасних умовах	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ У ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	
2.1. Характеристика та умови функціонування товариства.....	33
2.2. Аналіз стану кадрового забезпечення товариства.....	41
2.3. Особливості організації кадрової служби у ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	
3.1. Зарубіжний досвід організації кадрової служби під час війни.....	57
3.2. Розроблення програми заходів з удосконалення організації кадрової служби у ПрАТ «Оболонь».....	63
3.3. Економічне обґрунтуванням і розрахунок показників впровадження заходів з удосконалення організації кадрової служби на ПрАТ «Оболонь».....	68
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану бізнес в Україні опинився в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми логістики та ланцюжків постачання, обмеженість фінансів. Всі ці бізнес-процеси на підприємствах реалізовує персонал, управління яким набуло особливої актуальності. Воєнний час потребує рішучих дій від менеджменту підприємств, а саме: прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, удосконалення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримання їхньої продуктивності тощо. Все це вимагає розроблення нових підходів та адаптації до форс-мажорних умов організації кадрової служби у системі управління персоналом. Зважаючи на те, що досвіду управління персоналом на українських підприємствах в умовах воєнного стану немає, це формує нові виклики для науковців.

Огляд наукових періодичних джерел засвідчує, що є багато напрацювань у сфері управління персоналом на українських підприємствах, розроблено нові та адаптовано відомі технології і методи. Водночас сьогодні постає питання – як вдало все це поєднати в умовах воєнного стану та як правильно розставити акценти з метою удосконалення організації кадрової служби підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад удосконалення організації кадрової служби на ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є організація кадрової служби на підприємстві.

Предметом дослідження даної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення організації кадрової служби на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Виходячи з поставленої мети в даній кваліфікаційній роботі, до виконання поставлені наступні завдання:

- досліджено теоретичні підходи до організації кадрової служби на підприємстві під час війни;
- проаналізовано основна діяльність і економічні показники ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізовано кадрове забезпечення ПрАТ «Оболонь»;
- здійснено оцінку стану організації кадрової служби на ПрАТ «Оболонь»;
- досліджено зарубіжний досвід організації кадрової служби компаній Ізраїлю в умовах війни;
- розроблено програму заходів з удосконалення організації кадрової служби на ПрАТ «Оболонь»;
- розраховано економічну ефективність запропонованої програми заходів з удосконалення організації кадрової служби та її вплив на економічні показники на ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. Використовувалася сучасна наукова методологія дослідження на підставі системного підходу, загальнонаукових методів, спеціально-наукових методів: метод термінологічного аналізу, методи експертних оцінок: аналітичного і порівняльного аналізу.

Практична значимість дослідження полягає у можливості застосування запропонованого комплексу заходів з удосконалення організації кадрової служби на ПрАТ «Оболонь» під час війни.

Апробація результатів роботи. Результати роботи доповідалися й публічно обговорювалися на 90 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 11-12 квітня 2024 р.) (тези наведені у додатках).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення соціально-трудових відносин на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні

видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 105 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 82 сторінок. Робота містить 15 таблиць та 13 рисунків, додатків на 24 сторінках, список використаних джерел із 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення кадрової служби на підприємстві

Суттєві зміни, що сталися в системі функціонування вітчизняних підприємств та національної економіки України в цілому, створили потребу в нових управлінських знаннях, посилили інтерес до організації кадрової служби з визначенням високих професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, орієнтованих на досягнення поставлених цілей. Отже, удосконалення організації кадрової служби стає вагомим і затребуваним у сучасних умовах, коли продукти, технології, операційні процеси, організаційні структури втрачають свою актуальність та дієвість, і, на перший план, виходять інтелектуальні ресурси та підхід до людини-професіонала, як до найважливішої цінності. Саме взаємовідносини між працівниками формують відповідний соціально-психологічний клімат у колективі, впливають на поведінку працівників, зумовлюють підвищення продуктивності праці, мотивують їх на ефективну діяльність.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до високо-продуктивної, інтелектуальної, інноваційної праці в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, залежить від ефективності організації кадрової служби і є запорукою досягнення фінансового успіху підприємства.

Науковці розглядають кадрову службу – як систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів задля створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили в організації [41].

Узагальнення підходів науковців до визначення сутності «кадрова служба» наведені у табл. 1.1.

Підходи до трактування сутності «кадрова служба» науковцями різних шкіл менеджменту

№	Автор	Кадрова служба – це...
1	В. Куделя, В. Яковенко [35]	– важлива складова у структурі загального управління підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату.
2	Л. Балабанова [3]	– здійснює управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації.
3	М. Афанасьєв [2]	– цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції чи надання послуг, що включає визначення цілей, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль.
3	Д. Берницька [6]	– безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації.
4	В. Брич [9]	– цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку кадрової стратегії, а також її реалізації.
5	Л. Громко [17]	– розроблення, створення, застосування та використання системи правил, настанов і положень усередині підприємства для забезпечення продуктивного використання людських ресурсів з метою досягнення ефективної та безперебійної роботи.
6	І. Дашко, Л. Михай- личенко [18]	– формування та розвиток ефективного кадрового потенціалу згідно з його стратегічними цілями розвитку.
7	О. Крушельницька [34]	– цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства для розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
8	І. Полішук, В. Швед [50]	– однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва та передбачає сформовану і документально закріплену сукупність підходів до формування, розвитку й використання працівників підприємства з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей організації
9	Концепція кадрової служби у зарубіжній літературі [41,62, 64, 70]	– аспекти концепції: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення стратегічних завдань – лояльність споживачів, економія витрат, висока рентабельність, тобто увага приділяється бізнес-цілям; вагомим процесом стає залучення персоналу до послідовного досягнення цих цілей.

Джерела наведені у таблиці 1.1

Кадрова служба є специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів підсистем), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей. Водночас кадрова служба виступає частиною управління підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Управлінські рішення в рамках кадрової служби реалізуються у всіх без винятку структурних підрозділах, а продуктивність роботи значною мірою залежить від їх обґрунтованості та ефективності.

Основними принципами кадрової служби підприємством є [1, 3, 9,34, 41, 50, 65, 70]:

- системності, що полягає у системному розгляді усіх бізнес процесів на підприємстві на усіх етапах – від аналізу проблеми і постановки цілей до контролю за їхнім виконанням;
- економічності передбачає найбільш ефективну і економічну організацію кадрової служби, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності діяльності;
- прогресивності передбачає відповідність організації кадрової служби передовим закордонним і вітчизняним аналогам;
- перспективності передбачає урахування перспектив розвитку організації, сучасних трендів HR-сфері;
- цілеспрямованості передбачає розподіл відповідальності або колективну відповідальність, винагороду за результати в досягненні цілей і поставлених завдань;
- багатоаспектності передбачає виконання завдань організації кадрової служби, як по вертикалі, так і по горизонталі, може здійснюватися за різними каналами: адміністративному, економічному, правовому та ін.

- корпоративного духу та етики бізнесу, що передбачають: повагу до людей, професійність та якість, достовірність інформації, добросовісну конкуренцію, чесність і справедливість, гідні умови праці для працівників, відповідальність за власні дії та рішення, взаємовигідне партнерство, дотримання слова, здоров'я та безпеку, рівні права;
- оптимальності передбачає багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування організації кадрової служби, яке забезпечує вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов підприємства;
- прозорості передбачає, що організація кадрової служби повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних етапах, фазах, функціях для різних за економічним змістом процесів управління;
- комплексності передбачає врахування всіх факторів організації кадрової служби, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкту управління і т.д.);
- оперативності передбачає своєчасне прийняття рішень з аналізу і удосконалення організації кадрової служби, що попереджають або оперативно усувають негативні відхилення;
- простоти передбачає спрощення структури кадрової служби без погіршення якості функціонування її складових;
- науковості передбачає розробку заходів щодо формування організації кадрової служби, яка повинна базуватися на сучасних досягненнях науково-технічного прогресу;
- структурності передбачає можливість опису цілого через встановлення зв'язків і відносин частин цілого, тобто через структуру кадрової служби;
- ієрархічності передбачає, що при організації кадрової служби повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками);
- автономності передбачає забезпечення раціональної автономності структурних підрозділів, у тому числі, і кадрової служби;

➤ узгодженості діяльності передбачає раціональні дисциплінарні вимоги, єдиноначальність та колегіальність, системність і плановість, узгодження інтересів або пріоритет певних інтересів, ієрархія влади та відповідальності, дотримання кодексів поведінки, раціональні комунікації;

➤ стійкості передбачає для забезпечення сталого функціонування кадрової служби необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори", які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невігідне становище і спонукають їх до регулювання;

➤ комфортності передбачає, що організація кадрової служби повинна забезпечити максимум розкриття здібностей людини, розвитку творчих процесів за рахунок створення виробничого середовища, яке відповідає усім соціальним стандартам;

➤ забезпечення задоволеності працею передбачає справедливість, лояльність до працівників, чесне ставлення і довіру до людей, задоволення їхніх потреб в самореалізації та визнанні.

Методи кадрової служби: економічні, адміністративні, соціально-психологічні [1, 3, 9,34, 41, 50, 65, 70].

Економічні методи кадрової служби, як система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства, трудових колективів та окремих працівників. Дані методи посідають найважливіше місце у системі управління персоналом, оскільки управлінські відносини визначаються насамперед соціально-економічними відносинами, які реалізуються не лише між людьми всередині підприємства, а й поширюються на інші об'єкти управління – ресурси (в тому числі - людські) та результати діяльності.

Економічні методи включають: техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування, економічне стимулювання, фінансування, оплату праці, преміювання, кредитування, участь

у прибутках і капіталі, пільгове оподаткування, встановлення норм і нормативів, страхування, встановлення матеріальних санкцій, бонусів та заохочень тощо.

Адміністративні методи кадрової служби включають організаційно-розпорядчий вплив, матеріальну відповідальність, дисциплінарну відповідальність і покарання, адміністративну відповідальність.

До адміністративних методів відноситься: прийняття статуту, колективного договору, внутрішнього розпорядку, штатного розпису, посадових інструкцій, функцій окремих підрозділів підприємства, розроблення нових документів, інструкцій, стандартів і положень, застосування адміністративних норм і нормативів, правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування, відбір, добір, розміщення і ротація персоналу, затвердження методик і рекомендацій, встановлення адміністративних санкцій та заохочень.

Соціально-психологічні методи кадрової служби дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, сформувати команди однодумців, виявити лідерів і забезпечити їхню підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в трудовому колективі.

Соціально-психологічні методи кадрової служби включають: соціально-психологічне планування; створення креативного середовища для зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти; формування корпоративної культури; участь працівників в управлінні; застосування технологій тимблдингу та лідерства, мотивація працівників; задоволення культурних і духовних потреб; створення нормального психологічного клімату на принципах співпраці, довіри, безпеки і благополуччя; встановлення соціальних норм поведінки; встановлення моральних санкцій та підрозділів організації кадрової заохочень.

Організація кадрової служби підприємства включає організаційне, методичне, інформаційне, нормативно-правове, фінансове, програмне забезпечення, яке використовується у процесі взаємодії складових системи управління персоналом.

Організаційне забезпечення кадрової служби – це посадові особи, які забезпечують розроблення і прийняття управлінських рішень з окремих напрямів діяльності підприємства і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Методичне забезпечення кадрової служби створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття й реалізації рішень щодо вирішення завдань менеджменту персоналу підприємства. Особливість формування методичного забезпечення менеджменту персоналу підприємства полягає у тому, що прийняття управлінських рішень вимагає урахування багатоаспектності, взаємоузгодженості, комплексності.

Основними вимогами до формування методичного забезпечення кадрової служби підприємства є [1, 3, 9,34, 41, 50, 65, 70]:

- розроблені методичні прийоми повинні відповідати загальній меті менеджменту персоналу підприємства, частковим цілям його складових;
- уніфікація управлінських впливів щодо управління окремими складовими у межах менеджменту персоналу підприємства;
- накопичення і систематизація методів менеджменту персоналу підприємства на усіх його рівнях (оперативному, тактичному та стратегічному);
- установлення взаємозв'язку між трудовими показниками та показниками ефективності роботи підприємства;
- можливість покращення трудових показників підприємства за допомогою коректування або заміни неефективних методів менеджменту персоналу підприємства;
- застосування інструментарію наукових підходів для забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу підприємства;
- вироблення механізмів трансформації системи методів менеджменту персоналу підприємства у накази, розпорядження, вказівки тощо та доведення їх до керованої підсистеми;

- розроблені методичні прийоми повинні бути чіткими та зрозумілими, не трудомісткими, що підвищить вірогідність реального застосування у практичній діяльності підприємства.

Дотримання зазначених вимог щодо методичного забезпечення менеджменту персоналу підприємства сприятиме зниженню ризику прийняття недоцільних та неефективних управлінських рішень щодо розвитку персоналу підприємства як на найближчу, так на довгострокову перспективу.

Для забезпечення ефективного менеджменту персоналу підприємства потрібна, як внутрішня інформація, що достовірно відображає стані функціонування підприємства, так і зовнішня інформація. Отже, інформаційне забезпечення повинно бути достовірним, своєчасним, оперативним з використанням різних джерел.

Інформаційне забезпечення забезпечує цілеспрямований та безперервний процес збирання, реєстрації, обробки, розміщення, визначення форм організації, аналізу інформації щодо діяльності підприємства.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу підприємства повинно задовольняти інтереси усіх зацікавлених сторін, що сприятиме забезпеченню раціональності управлінського процесу, координації управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.

Інформаційне забезпечення на пряму пов'язане з програмним забезпеченням, яке може допомогти орієнтуватися в тонкощах найму, звільнення, адміністрування переваг та управління продуктивністю, значно полегшити управління заробітною платою, внутрішніми сертифікатами, заохоченнями та іншими завданнями, орієнтованими на персонал.

Сучасні інформаційні технології можуть використовуватися керівниками і фахівцями кадрових служб при вирішенні завдань відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин у колективі, веденні баз даних по кадрам. Інформаційні системи дозволяють виявити рівень професійної кваліфікації працівників, їх психофізіологічні параметри, а також простежити за динамікою

зміни певних характеристик, щоб виділити ті з них, які мають відхилення від загальноприйнятих норм.

Для кадрової служби актуальні процеси діджиталізації через використання програмних рішень на основі штучного інтелекту, мобільних додатків з підтримкою чат-ботів, застосування їх під час обробки даних моніторингу ефективності діяльності підприємства.

Фінансове забезпечення кадрової служби – це сукупність коштів, інвестицій на фінансування, розвиток, утримання, професійне навчання, стимулювання персоналу.

1.2. Основні завдання та функції діяльності кадрової служби на підприємстві

У сучасному підприємницькому середовищі кадрова служба стає ключовим структурним відділом організації, відповідальним за рекрутинг, утримання та розвиток персоналу. Однією з складних завдань для кадрової служби є координація різноманітних функцій, які виконуються різними підрозділами організації. У той же час, сама кадрова служба зазнає тиску від конкретних завдань, таких як забезпечення розробки та впровадження стратегій набору, розміщення, оцінки та розвитку персоналу, а також участь у формуванні корпоративної культури та управління кадровим резервом.

Основні завдання кадрової служби підприємства наступні [1, 3, 9, 70]:

- ✓ Контроль за ефективним використанням керівників та спеціалістів у різних підрозділах.
- ✓ Розробка та виконання атестаційних процедур для працівників.
- ✓ Підготовка та підтримку матеріалів для заохочення працівників.
- ✓ Моніторинг та аналіз причин плинності кадрів.
- ✓ Забезпечення дотримання трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку.
- ✓ Підготовка звітності з кадрових питань.

Організація кадрової служби підприємства здійснюється на підставі нормативно-правового забезпечення:

- нормативно-правовими актами (Конституція України; Кодекс законів про працю України; Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504/96-ВР; Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників, затверджена наказом Мінпраці, Мін'юсту, Мінсоцзахисту від 29.07.1993 № 58, іншими нормативно-правовими актами з трудового права та кадрового діловодства);

- локальними актами підприємства (статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про відділ кадрів, інструкція з кадрового діловодства);

- наказами та розпорядженнями керівника підприємства;

- Законом України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI, іншими нормативно-правовими актами у сфері захисту персональних даних;

- положенням про захист персональних даних працівників та контрагентів на підприємства;

- наказами та розпорядженнями керівника підприємства;

- Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 №4312- VI;

- постановою КМУ «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва» від 28.06.1997 № 695;

- постановою КМУ «Про затвердження Порядку підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями» від 15.05.2013 № 340;

- наказом Мінпраці, МОН «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26.03.2001 № 127/151;

- локальними актами підприємства: Положенням про адаптацію працівників, Положенням про атестацію працівників, Положенням про щорічне

оцінювання працівників, Положенням про неформальне навчання робітничим професіям працівників, Положенням про кадровий резерв та ін.;

- наказами та розпорядженнями керівника підприємства;
- Законом України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI;
- постановою КМУ «Про затвердження Порядку компенсації роботодавцям частини фактичних витрат, пов'язаних із сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 13.03.2013 № 153;
- постановою КМУ «Про затвердження Порядку організації громадських та інших робіт тимчасового характеру» від 20.03.2013 № 175;
- постановою КМУ «Про затвердження Порядку укладення договору про стажування студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми договору про стажування студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів на підприємствах, в установах та організаціях» від 16.01.2013 № 20;
- локальними актами (Положення про стажування студентів на підприємстві та ін.);
- наказами та розпорядженнями керівника підприємства;
- Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25.03.1992 № 2232-XII;
- Законом України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21.10.1993 № 3543-XII;
- Порядком організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних, затвердженим постановою КМУ від 07.12.2016 № 921;
- Переліком спеціальностей, по одержанні яких придатні до військової служби жінки перебувають на військовому обліку, затвердженим постановою КМУ від 14.10.1994 № 711;
- Положенням про облік робочого часу на підприємстві;
- наказами та розпорядженнями керівника підприємства;

- Законом України «Про пенсійне забезпечення» від 05.11.1991 № 1788-XII;
- Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003 № 1058-IV;
- постановою КМУ «Про затвердження Порядку підтвердження наявного трудового стажу для призначення пенсій за відсутності трудової книжки або відповідних записів у ній» від 12.08.1993 № 637;
- постановою ПФУ «Про затвердження Порядку подання та оформлення документів для призначення (перерахунку) пенсій відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 25.11.2005 № 22-1 та інші.

Функції кадрової служби підприємства, наступні [1, 3, 9, 34, 41, 50, 70]:

- забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства, зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності, які змінюються;
- формування кадрового резерву для заміщення посад керівників (та їх заступників) структурних і відокремлених підрозділів, для заміщення інших посад фахівцями, які є дефіцитними на ринку праці;
- формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух;
- керування розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив її розвитку, змін складу працівників у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів;
- організація розроблення прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел їх укомплектування шляхом:
 - вивчення ринку праці;
 - встановлення прямих зв'язків із навчальними закладами і службами зайнятості;
- контактів з підприємствами аналогічного профілю;

- інформування працівників підприємства про наявні вакансії;
- використання засобів масової інформації (в т. ч. електронних) для розміщення оголошень про потребу у працівниках;
- розроблення кадрової політики і кадрової стратегії підприємства;
- розроблення процедури відбору, прийняття, адаптації, випробування, звільнення, переведення працівників;
- забезпечення приймання випускників навчальних закладів згідно з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів здійснює проведення їх адаптації та виховної роботи;
- організація роботи з підбору персоналу на вакантні посади за заявками керівників структурних підрозділів за результатами оцінювання кваліфікації, особистих і ділових якостей кандидатів;
- організація роботи з проведення щорічного оцінювання результатів трудової діяльності працівників;
- організація роботи зі створення кадрового резерву шляхом:
 - планування ділової кар'єри нових працівників підприємства;
 - забезпечення регулярного призначення виконуючими обов'язки керівних та інших висококваліфікованих працівників на час їх відсутності працівниками, яких зараховано до кадрового резерву на заміщення відповідних посад;
 - підготовки кандидатів для заміщення керівних посад за індивідуальними планами;
 - проходження працівниками стажування за посадами вищого рівня в підрозділах підприємства;
 - забезпечення підвищення професійного та ділового рівня працівників підприємства через навчання на курсах підвищення кваліфікації/спеціалізації, стажування на інших підприємствах, участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах, практикумах тощо;
 - здійснення ротації керівників і спеціалістів за «суміжними» спеціальностями (згідно із законодавством про працю);

- здійснення заходів щодо атестації працівників підприємства;
- організація згідно із законодавством про працю, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства:
 - своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників;
 - ведення встановленої документації з обліку кадрів;
 - видачу довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працівників;
 - оформлення, ведення, зберігання трудових книжок;
 - підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород;
 - забезпечення підготовки документів для отримання працівниками свідоцтв про загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
 - забезпечення підготовки і подання до органів Пенсійного фонду та органів соціального захисту документів, необхідних для призначення працівникам підприємства та їх сім'ям пенсій і соціальних допомог;
 - організація розроблення і реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами за допомогою автоматизованої системи (назва програмного комплексу, запровадженого на підприємстві) щодо:
 - реєстрація персональних даних працівників;
 - прийняття на роботу працівників;
 - звільнення працівників з роботи;
 - укладання трудових договорів у письмовій формі;
 - переведення, переміщення працівників;
 - розроблення посадових інструкцій;
 - планування відпусток;
 - ведення обліку використання відпусток;
 - ведення обліку відряджень;
 - ведення обліку використання робочого часу працівників;
 - фіксування відсутності працівників на роботі;

- ведення військового обліку, складання звітів та повідомлень для військкоматів;

- виявлення потреб у персоналі;
- оцінювання укомплектованості штату підприємства;
- аналіз причин плинності кадрів;
- підбір персоналу шляхом аналізу анкет і опитувань;
- оцінювання працівників;
- атестації працівників та ін.

Організація та структура кадрової служби залежать від розмірів та характеру діяльності підприємства, кількості працівників і інших факторів. Відділ кадрів може функціонувати як окремий підрозділ або бути покладеним на окрему особу, в залежності від обсягу та складності кадрової роботи. Загалом кадрова служба виконує найвагомішу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства за бідь-яких умов сьогодення.

1.3. Вимоги до організації кадрової служби підприємства в сучасних умовах

Особливості організації кадрового діловодства в умовах воєнного стану врегульовано Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 року № 2136-IX, який набув чинності 24 березня 2022 року [52].

Оскільки під час війни з'являється багато складних та нових ситуацій, з якими роботодавці стикаються вперше, Мінекономіки України 28.03.2022 року надало ряд своїх роз'яснень щодо порядку дій роботодавців під час воєнного стану. Проте у роботодавців залишається багато питань, як це реалізувати на практиці, щоб не порушити прав працівників, забезпечити достовірний облік та дотриматися вимог законодавства під час воєнного стану. Вимоги до врегулювання деяких питань, які найчастіше виникають у працівників відділу кадрів під час дії воєнного стану.

1) Порядок роботи відділу кадрів та перелік кадрової документації, яку необхідно оформляти під час війни.

Незважаючи на триваючий воєнний стан в Україні, всі роботодавці мають і надалі продовжувати ведення кадрового обліку.

Відповідно до коментарів Міністерства економіки України на час воєнного стану організація кадрового діловодства і архівного зберігання кадрових документів здійснюється на розсуд роботодавця, тому компанія має самостійно визначити порядок роботи відділу кадрів, а також перелік кадрової документації, яку необхідно оформляти під час дії воєнного стану.

Дана норма не скасовує обов'язок роботодавця оформляти та зберігати кадрові документи протягом воєнного стану, а лише дозволяє робити це відповідно до власних правил. Іншими словами, роботодавець має максимально дотримуватися діючих правил, встановлених трудовим законодавством, та лише у випадку необхідності відступати від них та діяти на власний розсуд.

Продовження зберігання та ведення кадрових документів, які є обов'язковими, зокрема це штатний розклад, табель обліку робочого часу, накази з особового складу, особові картки П-2. Проте даний перелік кадрових документів не є вичерпним.

Вважаємо доцільним внести відповідні доповнення до інструкції з кадрового діловодства компанії (якщо вона є), зокрема, визначити, які кадрові документи обов'язково продовжувати оформляти, а які можуть зачекати до закінчення війни.

Також рекомендуємо створювати скановані копії всіх вказаних вище документів та розміщати їх на декількох носіях (наприклад, жорсткі диски комп'ютерів, USB-накопичувачі, зовнішні жорсткі диски, картки пам'яті), а також зберегти дані в хмарних сховищах (Google Drive, OneDrive тощо). Такі заходи забезпечать збереження даних від втрати у разі фізичного знищення одного з носіїв.

Головною умовою при веденні кадрового обліку під час війни є забезпечення ведення достовірного обліку виконуваної працівниками роботи й обліку витрат на оплату праці.

2) Оформлення дистанційної роботи та комунікації між працівником і роботодавцем.

У зв'язку із бойовими діями в Україні наприкінці лютого 2022 року багато працівників переїхали в інші безпечніші регіони України чи за кордон та залишили свої робочі місця. Якщо специфіка виконання роботи передбачає можливість її здійснення віддалено, за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, роботодавцю доцільно прийняти рішення про переведення працівника на дистанційну роботу, якщо таке рішення не було прийнято раніше в зв'язку з введеним карантинном.

Згідно з ч.11 ст. 60 КЗпП України на час загрози поширення епідемії, пандемії, необхідності самоізоляції працівника у випадках, встановлених законодавством, і/або у разі виникнення загрози збройної агресії, надзвичайної ситуації техногенного, природного чи іншого характеру дистанційна робота може запроваджуватися наказом (розпорядженням) керівника підприємства без обов'язкового укладення трудового договору про дистанційну роботу в письмовій формі. З таким наказом (розпорядженням) працівника необхідно ознайомити протягом двох днів з дня його прийняття, але до запровадження дистанційної роботи.

Неможливість виконання працівником дистанційної роботи в зв'язку з відсутністю відповідних комунікацій, на нашу думку, не може розглядатися як порушення трудової дисципліни.

Якщо трудовий договір про дистанційну роботу не укладався, а працівника було переведено на дистанційну роботу наказом роботодавця, з метою належної організації виконання дистанційної роботи, ознайомлення працівників з наказами (розпорядженнями), повідомленнями, дорученнями, завданнями та іншими документами роботодавця, рекомендуємо заздалегідь домовитися про

подальшу комунікацію та взаємодію між сторонами під час виконання дистанційної роботи.

Практично у всіх компаній сьогодні виникає необхідність спростити процес ознайомлення працівників з кадровою документацією. Для цього потрібно передбачити спрощений порядок здійснення комунікації працівників з роботодавцем у частині подання заяв роботодавцю та ознайомлення з кадровими документами, а саме:

- визначити засоби електронного зв'язку, наприклад електронна пошта, номер телефону, мобільний месенджер тощо);
- умови звітування працівника про виконану роботу (якщо це необхідно);
- умови повідомлення працівником про виникнення ситуацій, що унеможливають належне виконання дистанційної роботи;
- інші умови щодо комунікації та взаємодії сторін.

Такий порядок можна зафіксувати як у наказі чи внутрішній політиці компанії, так і шляхом укладання додаткових угод до трудових договорів працівників.

3) Видача трудових книжок під час війни.

В умовах воєнного стану допускається видача трудової книжки на руки працівнику на його вимогу. Проте оформити таку вимогу бажано у вигляді заяви від працівника.

У випадку видачі трудової книжки працівнику на його вимогу, роботодавець знімає з себе відповідальність за її збереження. Це робиться задля забезпечення інтересів працівника, який може через небезпеку змінити місце проживання, чи взагалі виїхати з країни, влаштуватись за строковим трудовим договором за сумісництвом тощо. Тому буде краще, якщо трудова книжка буде у нього на руках. Адже у разі знищення трудової книжки через бойові дії працівник отримає чимало клопоту щодо відновлення даних про роботу при оформленні пенсії, а роботодавець навряд чи понесе відповідальність, адже ми всі зараз живемо в умовах війни, що визнано форс-мажорною обставиною.

Якщо ж трудові книжки продовжують зберігатися у роботодавця, а працівник, який працює дистанційно в Україні чи за її межами, вирішив звільнитися, виникає питання, як видати такому працівникові його трудову книжку в день звільнення. Слід звернутися до положень Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників. Зокрема, п.4.2 вказаної Інструкції передбачено, що у разі, якщо працівник відсутній на роботі в день звільнення, то власник або уповноважений ним орган в цей день надсилає йому поштове повідомлення із вказівкою про необхідність отримання трудової книжки.

Пересилання трудової книжки поштою на вказану адресу допускається тільки за письмовою згодою працівника. Тому працівник має надати свою письмову згоду (наприклад, у вигляді заяви) із зазначенням поштової адреси, на яку необхідно надіслати його трудову книжку, але лише в межах України. Оскільки відповідно до п.37 Правил надання послуг поштового зв'язку, затверджених постановою КМУ від 05.03.2009 року №270, встановлено, що у міжнародних поштових відправленнях забороняється пересилати трудові книжки.

4) Дії роботодавця у разі знищення або втрати кадрових документів.

Перше, що потрібно зазначити — це те, що всі втрачені чи пошкоджені документи необхідно буде відновити щойно з'явиться така можливість.

Для цього необхідно провести аудит кадрової документації та з'ясувати, які саме документи знищено чи втрачено.

Потім роботодавець має вирішити, хто буде займатися таким відновленням та в які строки.

Також слід зазначити, що для цього в компанії мають бути наявні відповідні ресурси і створені всі необхідні умови.

Зауважимо, що наразі за відсутність обов'язкових кадрових документів вас не оштрафують, але після закінчення війни, контролюючі органи відновлять свої перевірки, тож існуватиме такий ризик. Тому якщо є можливість відновити документи зараз — відновлюйте зараз і не відкладайте це на потім.

5) Табелювання працівників, які залишили свої робочі місця на території ведення бойових дій.

З початку війни багато працівників залишили свої робочі місця, виїхали з місця постійного проживання у зв'язку із бойовими діями, та наразі перебувають в Україні чи поза її межами і не працюють або з ними немає зв'язку. В такому випадку роботодавець має право зафіксувати неявку на роботу (в таблиці обліку робочого часу та актом про відсутність) і після появи працівника на роботу вимагати від нього пояснень відсутності на робочому місці. Відсутність такого працівника необхідно табелювати умовним позначенням «НЗ» («відсутність з нез'ясованих причин») або «І» («інші причини неявки»). Після з'ясування обставин та виявлення, що причини були поважні, табель обліку використання робочого часу можна буде скорегувати.

Фахівці Держпраці вважають зазначені вище причини відсутності на роботі поважними, тому радять не звільняти таких працівників за прогул. Тобто, звільнити працівника без його заяви через його невихід на роботу у зв'язку з бойовими діями роботодавець не має права.

б) Оформлення відсутності працівника під час повітряної тривоги.

Вважається, що відсутність працівника на робочому місці під час повітряної тривоги не є порушенням трудової дисципліни.

Тобто перебування працівника в укритті не вважається прогулом, також цей час не вважається простоем, тому його необхідно продовжувати включати в робочий час.

7) Табелювання мобілізованих працівників та працівників, які вступили до територіальної оборони.

Відповідно до ст. 119 КЗпП України працівників, які долучилися до воєнної складової територіальної оборони і уклали контракти про проходження військової служби, призвані як резервісти або під час мобілізації, необхідно увільнити від роботи зі збереженням місця роботи, посади і середнього заробітку. Таке увільнення оформлюється відповідним наказом керівника.

Час відсутності на роботі таких працівників рекомендуємо позначати у таблиці обліку використання робочого часу умовним позначенням «ІН»- інший невідпрацьований час, передбачений законодавством.

Документами, що підтверджують мобілізацію, можуть бути, зокрема повістка чи мобілізаційне розпорядження Територіального центру комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП); військовий квиток; довідка з ТЦК та СП або військової частини. Підтвердженням участі працівника в територіальній обороні є контракт добровольця територіальної оборони.

Якщо ж працівник не встиг надати документи, які підтверджують призов (вступ) на військову службу чи залучення до рядів територіальної оборони, такого працівника необхідно табелювати буквеним кодом «НЗ» (неявки з нез'ясованих причин), доти, доки працівник не надасть відповідні підтверджувальні документи.

8) Відображення в обліку призупинення трудового договору на період дії воєнного стану.

Слід зазначити, що у типовій формі №П-5 немає прямого умовного позначення для призупинення трудового договору. Відповідно до рекомендацій Головного управління Держпраці від 12.04.2022 року, для табелювання працівника, з яким призупинено трудовий договір, можна використовувати умовні позначення «ІН» – інший невідпрацьований час, «ІВ» – інші види неявок, передбачені колективними договорами, угодами або «І» – інші види неявок.

Зауважимо, що лише правильне ведення табелю обліку робочого часу забезпечить достовірність обліку виконуваної працівниками роботи та обліку витрат на оплату праці.

Подання кадрової звітності в умовах воєнного стану.

9) Повідомлення про прийняття працівника на роботу.

За відсутності технічної можливості у роботодавця подати повідомлення про прийняття працівника на роботу/укладення гіг-контракту засобами електронного зв'язку в електронній формі, таке повідомлення можна подати у

формі документа на папері згідно з додатком разом із копією в електронній формі.

Якщо роботодавець не має можливості через незалежні від нього обставини подати до органів Державної податкової служби України чи її територіального органу повідомлення про прийняття працівника на роботу, то він повинен мати підтвердження про намагання вчинити такі дії.

10) Статистична звітність (№ 1-ПВ (місячна та квартальна), № 3-борг (місячна)).

Відповідно до роз'яснення Державної служби статистики України від 10.03.2022 року, статистична звітність в документальній та (або) в електронній формі подається до органів державної статистики протягом трьох місяців після припинення чи скасування воєнного стану або стану війни за весь період неподання звітності.

Тому за неподання чи несвоєчасне подання такої звітності у період дії воєнного стану або стану війни, а також протягом трьох місяців після його завершення до роботодавців не буде застосовуватися адміністративна відповідальність.

Водночас роботодавці, які не мають фізичної можливості протягом визначеного вище строку, подати звітність у зв'язку з безпосередніми наслідками їхньої участі у бойових діях, звільняються від адміністративної відповідальності та подають звітність чи документи не пізніше 30 календарних днів з дня закінчення наслідків, які унеможливили її подання.

Також фахівці Держстату запевняють, що у період дії воєнного стану або стану війни не будуть здійснюватися перевірки щодо своєчасності та повноти подання статистичної звітності.

Хоча війна і внесла свої корективи в наше повсякденне життя і роботу, ми повинні пристосовуватися до таких умов та бути готовими вирішувати складні і спірні питання, які виникають в процесі роботи, зокрема у веденні кадрового обліку.

Отже, підсумовуючи зазначене вище, незважаючи на воєнний стан в Україні та бойові дії в окремих регіонах України, ведення кадрового обліку повинно здійснюватися виключно відповідно до вимог чинного законодавства.

У повоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств. Визначені основні напрями стимулювання персоналу, які спрямовані на покращення їх психологічного клімату в колективі, зменшення впливу негативних емоцій, почуттів, рівня тривожності на людину та її робочі процеси. Вони допоможуть підвищити ефективність управління персоналом підприємства та рівень його результативності в цілому. Сприяння безпеці персоналу, прояв турботи, підвищенні їхнього рівня довіри залишаються першочерговими завданням для кадрової служби підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Характеристика та умови функціонування компанії

Історія ПрАТ «Оболонь» сягає свого початку у 1974 році, коли розпочався процес наміву майданчика для майбутнього будівництва browарні. У 1980 році відбулося офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що сталося з нагоди проведення XXII Олімпійських ігор.

У 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 було засновано пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь», в яке увійшли також київський і фахівський пивзаводи. У 1992 році «Оболонь» отримала приватизаційне свідоцтво №1 від Фонду держмайна України, а також вивела на ринок перший український бренд пива - ТМ «Оболонь». У 1993 році приватизоване підприємство змінило свій юридичний статус на закрите акціонерне товариство (ЗАТ).

У 1997 році ЗАТ «Оболонь» стало співвласником Охтирського пивоварного заводу, залучивши для цього першу в Україні без гарантій уряду кредит від ЄБРР у розмірі \$ 40 млн. на фінансування стратегічних програм. У 1999 році компанія випустила на ринок ТМ «Живчик», що розпочала нову категорію безалкогольних соковмісних напоїв із корисними властивостями.

У 2004 році була запущена найбільша лінія розливу пива в Європі з потужністю 110 тис. пляшок на годину, а всередині 2009 року розпочав роботу солодовий завод в смт. Чемерівці Хмельницької області з потужністю 120 тис. тонн солоду на рік. Портфель брендів компанії поповнився новою ТМ «Zibert», яка включала сорти «Zibert Світле», «Zibert Баварське», «Zibert Біле».

У 2011-2012 роках був введений в експлуатацію виробничий комплекс у смт. Олександрія, де почалось виробництво слабоалкогольних та безалкогольних

напоїв у скляних тарі, ПЕТ-пляшках та жестианих банках, а також розпочато випуск тари та кріпильно-пакувальної стрічки. У 2011 році компанія змінила свою форму власності на публічне акціонерне товариство (ПАТ).

У 2012 році завершилася реконструкція ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зібберта» у м. Фастів, що дозволило збільшити її потужність до 10 млн. дал пива на рік. В 2012-2015 роках також проводилася реконструкція виробничих потужностей ПАТ «Оболонь» «Красилівське», що зумовило підвищення її потужності до 130 млн. дал пива на рік [47].

У 2014 році був введений в експлуатацію цех розливу №2 та почато випуск бутильованої води. Також було завершено розширення елеватора солодового заводу [47]. Наприкінці 2014 року завершилося розширення елеватора солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області. Додаткові 14 силосів збільшили потужність на 2160 м3. Інвестиції у цей проєкт становили 20,5 млн. гривень.

У 2017 році компанія "Оболонь" змінила форму власності з публічного акціонерного товариства (ПАТ) на приватне акціонерне товариство (ПрАТ).

У 2018 році відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який вважається одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції у цей проєкт склали 100 мільйонів доларів США, а базова потужність підприємства становить 120 тисяч тонн солоду на рік.

У 2020 році було розпочато налив лінійки крафтових лимонадів «Lemonissimo Lemonata», для яких була спеціально розроблена ПЕТ-пляшка унікальної форми з місткістю 0,8 літра.

У 2021 році розпочалось виробництво мінеральної води ТМ «Оболонська» слабої газациї. Ця ексклюзивна новинка у ПЕТ форматі об'ємом 1,5 літра була розроблена та впроваджена спеціально для всенародної мережі супермаркетів «АТБ». Також у цьому році вперше за всю історію корпорації був проведений ребрендинг ТМ «Оболонь» спільно з провідним українським агентством «Reynolds and Reyner» [47].

У 2022 році в результаті страшного підриву Каховської ГЕС, надзвичайно

важливим стало питання забезпечення населення питною водою. Компанія «ОБОЛОНЬ» у співпраці з благодійними фондами «GOLDEN UNION FOUNDATION», «Код життя UA» «Ми сильні. Ми вільні" та «Тризуб» одразу розпочала роботу над підтримкою постраждалого регіону, забезпечуючи населення доступом до чистої питної води. Тільки в перші дні трагедії, спільними зусиллями, було доставлено понад 10 000 літрів питної води ТМ «Оболонська» у постраждалі райони. Загалом ПрАТ «ОБОЛОНЬ» надало 200 тон питної води для потреб жителів Херсонщини [47].

Уперше в світі з метою допомоги українцям компанія «Оболонь» виставить до продажу невзаємозамінні токени NFT, які дозволять його власнику замовити колекційну пляшку пива з унікальним дизайном етикетки на основі придбаної NFT [47].

«Ця жорстока та підла війна, яка вплинула на долю кожного українця, також не обійшла стороною і бізнес нашої компанії», – зазначив генеральний директор «Оболоні» Ігор Булах. «У той же час ми бачимо, як сьогодні багатьох людей в усьому світі об'єднує бажання допомагати Україні. Так, наші міжнародні партнери запропонували реалізувати проєкт, в якому застосування новітніх технологій дає можливість висловити підтримку й солідарність всьому народу України. Запуск кампанії із застосуванням NFT – це унікальний проєкт, який через підтримку національного виробника покликаний допомогти українському народові [47].

Вперше, кожна пляшка пива буде унікальною, оскільки етикетка на її горловині буде містити унікальний NFT власника.

Компанія «Оболонь» увійшла в історію в 1980 році, а в 1991 році стала першою приватною компанією незалежної України, отримавши приватизаційне свідоцтво Фонду Держмайна України № 1.

Будівництво заводу мало за мету забезпечити країну пивом високої якості, яке б відповідало високим світовим стандартам. В якості провідних експертів були запрошені чеські фахівці, які є всесвітньо відомими майстрами пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нового пивоварного

заводу. Головним критерієм при цьому було – наявність джерела артезіанської води, що є основним компонентом, який визначає смакові властивості пива. Таким місцем була обрана історична місцевість міста Києва, яка розташована на правому березі Дніпра – Оболонь. На сьогоднішній день пивоварня залишається однією з найбільших у Європі та найбільшою вітчизняною компанією з виробництва напоїв на території України.

Війна, яку розпочала російська федерація змусила переорієнтуватися компанію і знайти можливість продовжити свою діяльність. Незважаючи на вкрай важкі умови для роботи у військовий час, Оболонь намагається підтримувати своїх працівників, забезпечуючи їх робочими місцями та виплачувати заробітну плату, а також підтримує військових, які мужньо, ціною власного життя, захищають Україну та Європейські держави. Сьогодні, джерела артезіанської води, які є в розпорядженні компанії «Оболонь», використовуються для виробництва води, у тому числі, для безкоштовної передачі її військовим та людям, які знаходяться на розорених війною регіонах України [47].

Так, корпоративні підприємства Оболоні вже надали безкоштовно понад 3 мільйона літрів води. Для можливості й в подальшому здійснювати дану допомогу потрібні додаткові кошти. Саме з цією метою Оболонь запускає проєкт, який дозволить людям у всьому світі підтримати «Оболонь» в її шляхетній місії.

Україну визнано одним зі світових лідерів у застосуванні технології блокчейну та цифрових ресурсів у розбудові своєї нації. Цей проєкт «Оболоні» є свідченням того, як приватна компанія за прикладом Міністерства цифрової трансформації, знаходить творчі рішення для подолання викликів, спричинених війною. Усі надходження від проєкту «Оболонь» буде направляти на підтримку роботи підприємства та продовження місії, покликаної на забезпечення українців питною водою. Крім того, частина коштів, отриманих від майбутніх продажів NFT, буде передана безпосередньо Фонду «Повернись Живим» для підтримки українських військових. Інформація про компанію на 01.01.2024 року у вигляді

Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Показник	Деталізація
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Скорочена назва підприємства	ПрАТ «Оболонь»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна власність
Юридична адреса	місто Київ, вулиця Богатирська, буд. 3
Мета створення	Націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.
Цілі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Введення нових сортів пива: інновації в рецептурах та випуск нових сортів пива можуть привертати увагу споживачів і розширювати лінійку продукції; - Розвиток дистрибуційної мережі: забезпечення широкого покриття національного чи міжнародного ринку шляхом розвитку дистрибуційних мереж. - Розширення ринкової частки: завоювання більшої частки ринку може бути стратегічно важливою ціллю для конкурентоспроможності та стабільності
Функції	Забезпечення високої якості продукції є ключовим аспектом діяльності пивоваренного підприємства. Функції контролю якості включають в себе перевірку сировини, контроль виробничих процесів та тестування готового пива.
Стратегія розвитку підприємства	Розширення продуктової лінійки: Введення нових сортів пива або додаткових продуктів (наприклад, крафтові сорти, безалкогольне пиво, мікс-напої). Акцент на інноваційних рецептурах та експериментах
Правові підстави діяльності	Отримання ліцензій на виробництво, зберігання та реалізацію алкогольних напоїв, виконання акцизних та податкових зобов'язань, пов'язаних із виробництвом та реалізацією алкогольних напоїв, виконання законодавства щодо охорони навколишнього середовища, особливо в разі виробництва та утилізації відходів, дотримання законодавства щодо праці та умов праці для працівників пивного підприємства.
Види економічної діяльності за КВЕД	11.05 Виробництво пива 11.07 Виробництво інших безалкогольних напоїв 46.34 Оптова торгівля алкогольними та безалкогольними напоями

Джерело: розроблено автором на основі [47].

Пивне підприємство складається з різних цехів та господарств, де відбуваються різні етапи виробництва пива. Розташування основних цехів та господарств виробничого призначення на пивному підприємстві можна відобразити на рисунку 2.1.

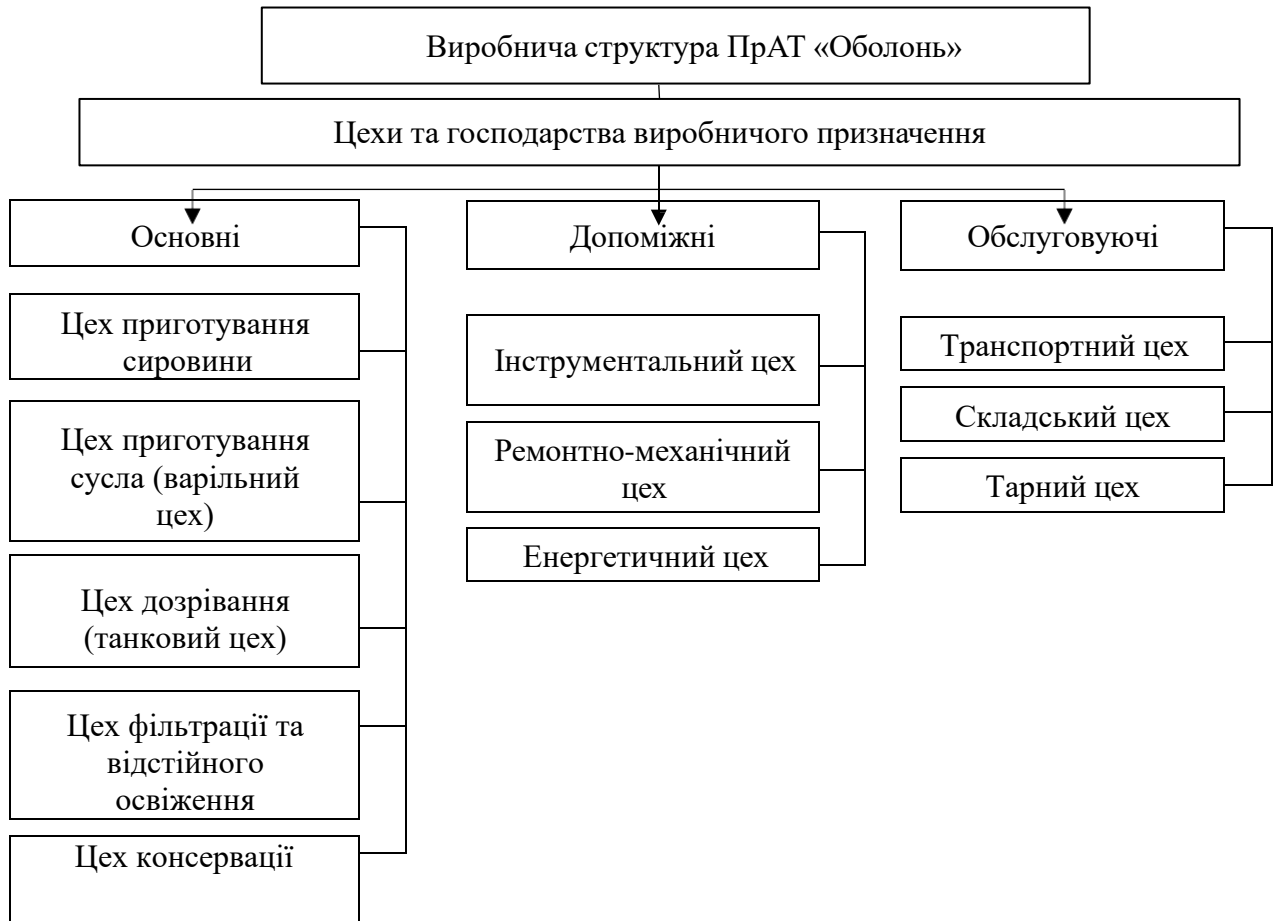


Рис. 2.1 Виробнича структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі [47].

На даному підприємстві функціонує багатосерійний тип виробництва, обладнання спеціалізоване і розміщується відповідно до здійснення технологічного процесу за груповими ознаками.

Підприємство співпрацює як із зарубіжними партнерами, так і має розгалужену мережу партнерських відносин на території України [47]. Завдяки ефективній збутовій діяльності підприємство втримує позиції лідера на ринку пива в Україні та активно розвивається на ринках зарубіжних країн.

Окрім алкогольного пива, підприємство виготовляє безалкогольне пиво, пиво з низьким вмістом калорій та алкоголю, а також інші безалкогольні напої. ПрАТ «Оболонь» має доволі широкий асортимент продукції, який все ж в своїй більшості представляє собою пиво різного сорту та виду.

В асортименті «Оболоні» виокремлюють різноманіття пива, включаючи світле, темне, нефільтроване, а також різні сезонні і спеціальні сорти. Також, в наявності інша алкогольна та безалкогольна продукція. Крім того, компанія може виробляє різноманітні бренди і експериментує з інноваційними сортами. Крім того, «Оболонь» виробляє промислові товари, такі як пивна дробина та бандажна стрічка. Асортимент продукції «Оболонь» постійно розширюється та вдосконалюється. Компанія прагне задовольнити потреби найрізноманітнішої аудиторії споживачів.

Вони успішно пройшли ринковий етап тестування і були впроваджені в регулярний асортимент групи, при цьому загальна ринкова частка новинок в основній категорії компанії «Пиво» склала наприклад у 2022 році - 1,2% ринкової частки, що свідчить про комерційний успіх інновацій [47]. Асортимент ПрАТ «Оболонь» зображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Асортиментна лінійка ПрАТ «Оболонь»

Група товарів	Торгові марки, товари
Пиво	«Оболонь», «hike», «Zlata Praha», «Zibert», «Keten Brug», «BeerMix», «Hadrmix», «Pubster», «GOLDENCASTLE EXPORT», «Жигулівське», «Десант», «Carling», «Germanarich», «Рідний Шубін Світле», «Piwny kubek», «Южанка», «Охтирське»,
Сидр	«Sidro Villa Bianca», «Ciber».
Алкогольні напої компанії	«Ром-кола», «Бренді-кола», «Джин-тонік», «Джин Грейпфрут», «BRONX», «Hard Seltzer».
Безалкогольними брендами компанії є	«Живчик», «Живчик Smart Cola», «Живчик Orange», «Lemonissimo Lemonata», «Живчик Leemon», «JETT», «Квас Старокиївський», «Лимонад», «Ситро».
Мінеральні та питні води	«Оболонська», «Прозора», «Збручанська 77», «Аквабаланс», «Охтирська».
Промислові товари	Солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТфпреформа, ящик.

Джерело: складено автором на основі джерела [47].

Кожна компанія з року в рік ілюструє інформацію про управління та фінансову звітність, завдяки чому можна зробити висновки про діяльність підприємства за поточні роки. Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»
за 2022-2023 рр.**

Найменування показника, тис.грн.	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолют., ±	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг)	8661928	10763029	2101101	24,3
Середньорічна вартість основних засобів	3602670	3530159	-72511	-2,0
Середньорічна вартість активів	5483652	6309856	826204	15,0
Середньорічна вартість власного капіталу	2762624	4277402	1514778	54,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2056	2055	-1	-0,05
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	656949	784366	127417	19,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6072505	7398205	1325700	21,8
Валовий прибуток, тис.грн.	2589423	3364824	775401	29,9
Операційні доходи	37683	46587	8904	23,6
Адміністративні витрати, тис. грн.	376 805	458 709	81904	21,7
Витрати на збут, тис. грн.	500202	670728	179596	35,9
Операційні витрати	57015	84121	27106	47,5
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	7006527	8611763	1605236	22,9
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1693084	2197853	504769	29,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1456414	2232736	776322	53,3
Чистий прибуток, тис. грн.	1197966	1831590	633624	52,9
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	80,89	80,01	-0,88	-1,1
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	4214,05	5234,94	1012,89	24,2
Фондоозброєність, грн./особу	1752,27	1704,7	-47,57	-2,7
Фондовіддача, грн./грн.	2,40	3,05	0,65	27,1
Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	26640,27	31791,75	5151,48	19,3
Рентабельність діяльності, %	13,82	17,01	3,19	x
Рентабельність продукції, %	19,86	24,76	4,9	x
Рентабельність активів, %	24,17	39,14	14,97	x
Рентабельність власного капіталу, %	23,07	54,48	31,41	x
Ефективність персоналу, тис.грн./осіб	582,95	891,28	308,33	52,9

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б.

За даними таблиці 2.3 визначено, що у 2023 році фінансовий стан підприємства покращився, зокрема: збільшився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 24,2%. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 21,8%. Валовий прибуток збільшився до 3 364 824 тис. грн., що на 236 344 тис. грн. або 29,9%. Операційні доходи на 23,8%, а інші операційні витрати, на противагу, зросли на 47,5% маже в 2 рази більше. Підвищення витрат, зокрема адміністративних на 21,7%; витрат на збут – на 35,9%, сприяли зростанню повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 22,9%.

У 2023 році прослідковується тенденція зростання середньорічної вартості активів на 826204 тис. грн. (15,9%) та скорочення середньорічної вартості основних засобів на 72511 тис. грн. (2,0%) що є позитивним негативним фактором у діяльності підприємства і вимагає звернення уваги на оновлення устаткування або проведення модернізації. Внаслідок підвищення розміру заробітної плати, фонд оплати праці збільшився 19,4%. Збільшення показника фондоддачі на 27,1% пов'язано із суттєвим зростанням чистого доходу товариства. Показник фондоозброєності зменшився на 47,57 тис.грн./особу (2,17%), що можна пояснити зниженням вартості основних фондів. Показники рентабельності свідчать про покращення фінансових показників та економічного становища товариства у 2023 році. Зокрема, чистий прибуток збільшився на 52,9%, рентабельність активів – на 14,97%; рентабельність власного капіталу – на 31,41%; рентабельність діяльності – на 3,19 %; рентабельність продукції – на 4,9 %; ефективність персоналу на 308,33 тис грн /особу або 52,9%.

2.2. Аналіз стану кадрового забезпечення товариства

Відповідно до теми роботи обґрунтування кадрового забезпечення з позицій якісного і кількісного критеріїв є одним з вагомим завдань, що стоять перед кадровою службою товариства. Оцінку кадрового забезпечення ПрАТ «Оболонь» почнемо з аналізу структури працівників підприємства за 2022-2023

роки, що зведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури працівників ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	2 055	100	2 056	100	1	*
1.1.	Непромисловий персонал	30	1,46	30	1,5	0	-0,04
1.2.	Промислово виробничий персонал, всього	2025	98,54/ 100	2 026	98,5/ 100	1	0,04
1.2.1.	робітники	1280	63,21	1280	63,18	0	0
1.2.2.	керівники	189	9,33	190	9,38	-1	-0,1
1.2.3.	фахівці, професіонали	472	23,31	472	23,3	0	0,01
1.2.4.	технічні службовці	39	1,93	39	1,92	0	0,01
1.2.5.	інший персонал	45	2,22	45	2,22	0	0

Джерело: розраховано автором.

Зміни в загальній структурі персоналу відображені на рис. 2.2.

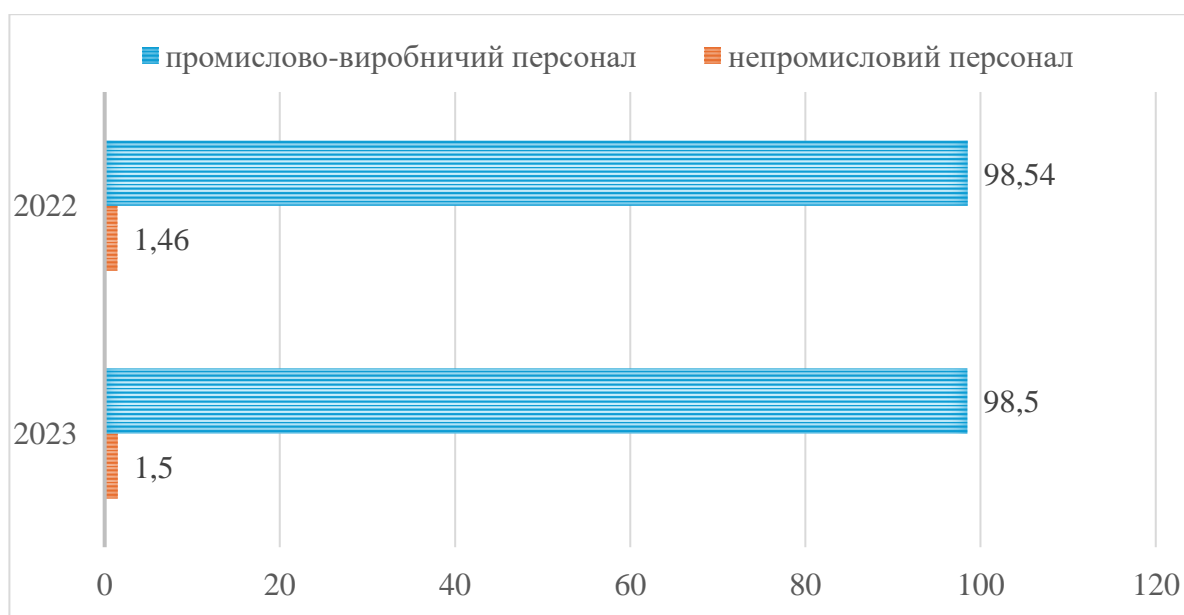


Рис. 2.2. Зміни в загальній структурі персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу відображені на рис. 2.3.

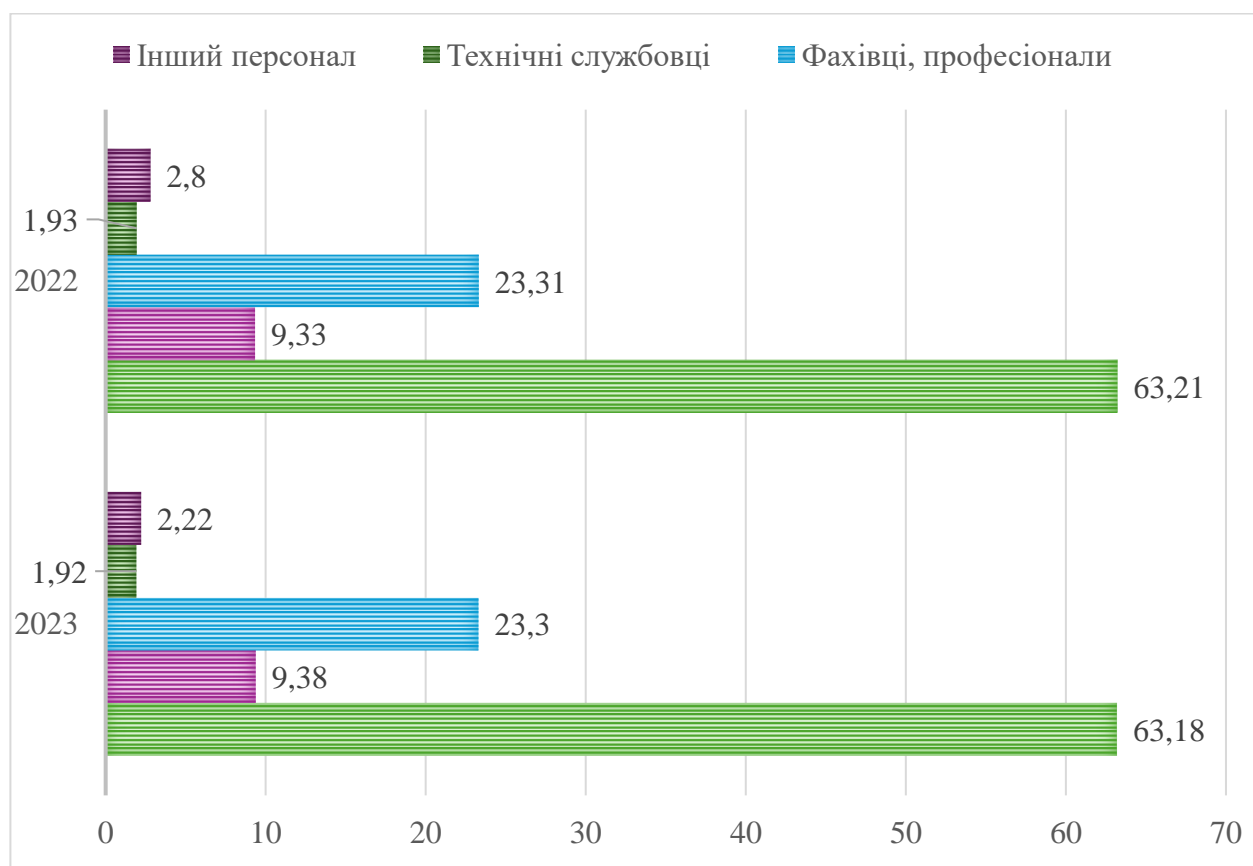


Рис. 2.3. Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу, %
Джерело: побудовано автором.

За результатами таблиці 2.2 бачимо, що за період 2022-2023 рр. середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на одну особу.

Промислово виробничий персонал збільшився на одну особу, з них чисельність керівників зросла на 1 особу. Решта категорій працівників ПВП залишилась без змін.

Проаналізуємо кадрове забезпечення ПрАТ «Оболонь» за основними ознаками стосовно статі, віку, рівня освіти та стажу роботи. Почнемо з аналізу гендерної структури працівників підприємства за 2 роки, результати якого розміщено в таблиці 2.3.

**Аналіз гендерної структури працівників ПрАТ «Оболонь»
за 2022-2023 роки**

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Чоловіки	1416	68,90	1416	68,87	0	-0,03
2	Жінки	639	31,10	640	31,13	1	0,03
Разом		2055	100	2056	100	1	*

Джерело: розраховано автором.

Зміни в гендерній структурі персоналу відображені на рис. 2.4.

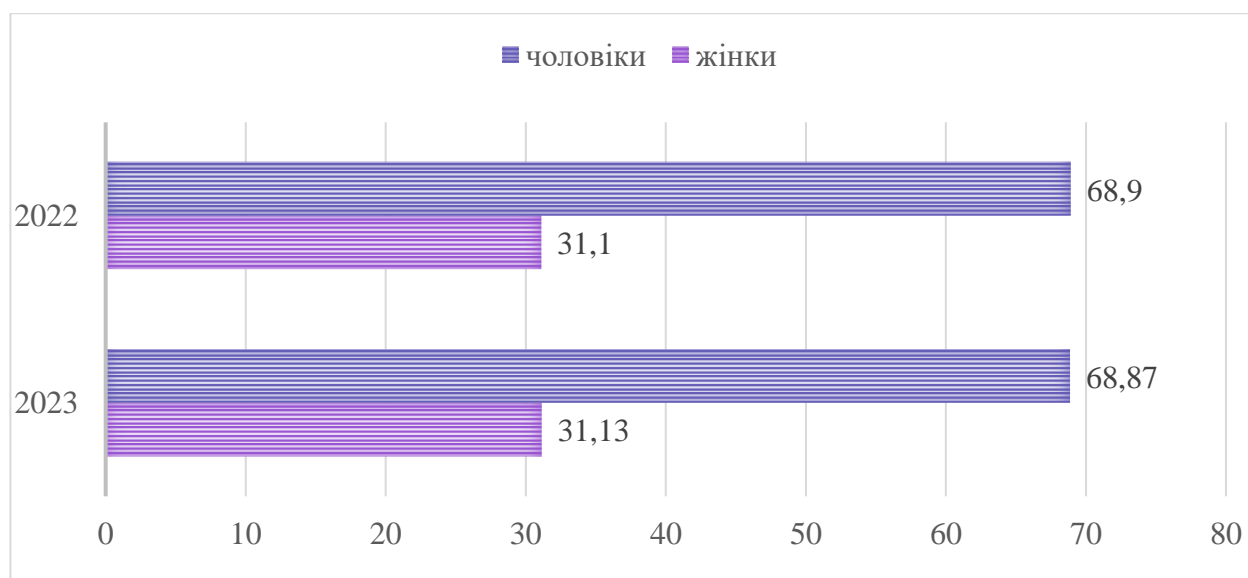


Рис. 2.4. Зміни в гендерній структурі персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

За результатами таблиці 2.3, бачимо що за період 2022-2023 рр., чисельність чоловіків залишилась без змін. Водночас чисельність працівників жіночої статті – збільшилась на одну особу.

Одним із важливих критеріїв якості персоналу у компанії є освітянський рівень. Зокрема, у таблиці 2.4 наведено аналіз рівня освіти працівників ПрАТ «Оболонь».

Аналіз рівня освіти працівників ПрАТ «Оболонь»

за 2022-2023 роки

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/- , осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Із вищою освітою	1166	56,74	1167	56,76	1	0,02
2	Із спеціальної середньої освітою	878	42,72	878	42,70	0	-0,02
3	Із загальною середньою освітою	11	0,54	11	0,54	0	0
Разом		2055	100	2056	100	1	*

Джерело: розраховано автором.

Зміни в освітній структурі персоналу відображені на рис. 2.5.

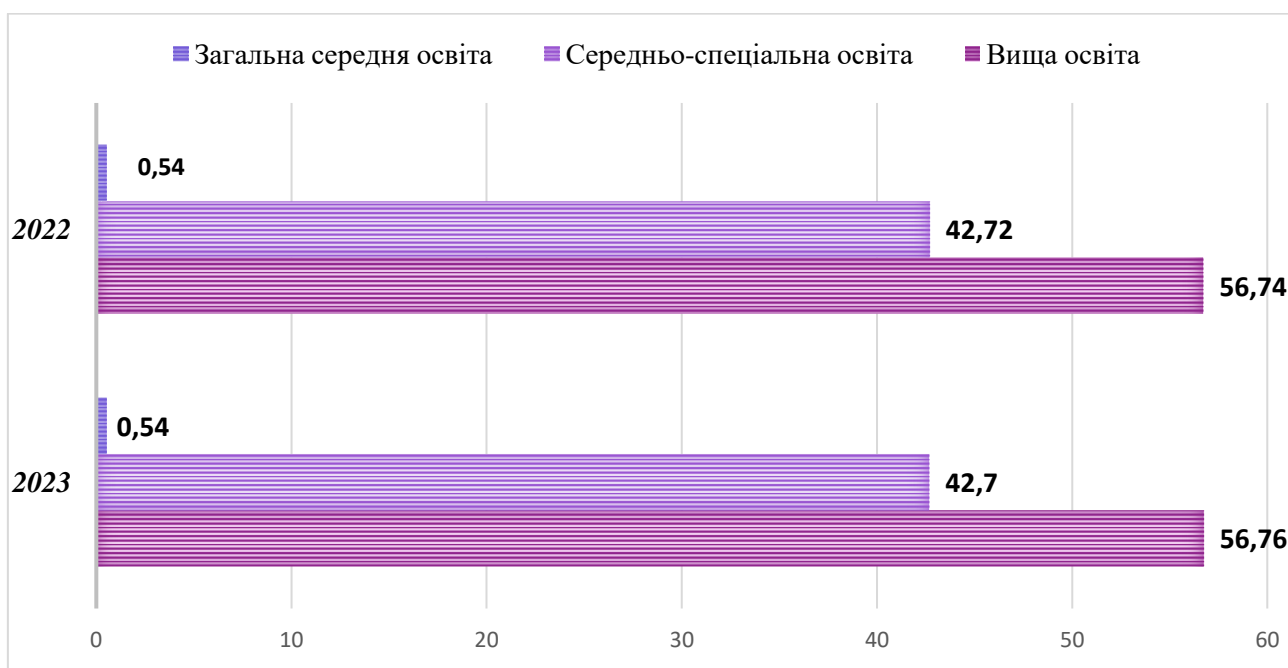


Рис. 2.5. Зміни в освітній структурі персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

Аналіз даних таблиці 2.3. показує, що за 2 роки, чисельність працівників з вищою освітою зменшилась на одну особу.

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Оболонь» у розрізі вікових груп наведено в таблиці 2.5.

**Аналіз вікової структури працівників ПрАТ «Оболонь»
за 2022-2023 роки**

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		Осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Молодь до 30 років	219	10,66	219	10,65	0	-0,01
2	Від 31 до 40 років	1191	57,96	1192	57,98	1	0,02
3	Від 41 до 55 років	550	26,76	550	26,75	0	-0,01
4	Старше 56 років	95	4,62	95	4,62	0	0,0
Разом		2055	100	2056	100	1	*

Джерело: розраховано автором.

Зміни у віковій структурі персоналу відображені на рис. 2.6.

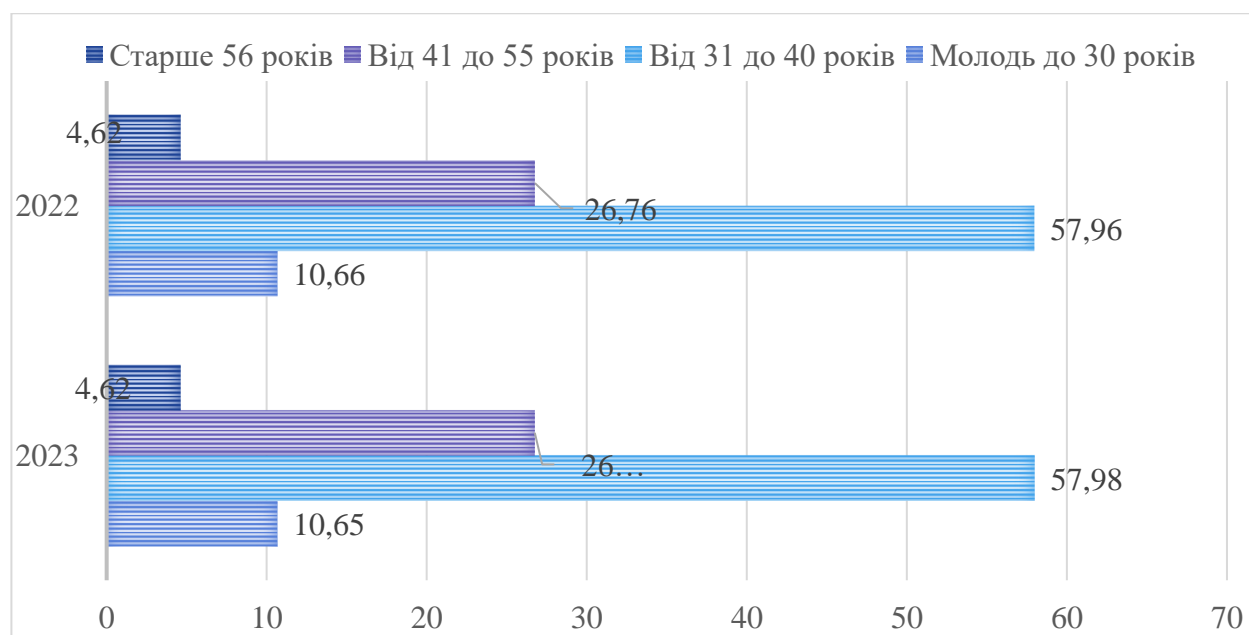


Рис. 2.6. Зміни у віковій структурі персоналу, %

Джерело: побудовано автором.

За результатами аналізу (табл. 2.5), за період 2022-2023 рр., чисельність працівників віком від 30 до 41 років збільшилась на одну особу. І це посприяло незначним змінам у віковій структурі персоналу компанії. Далі проаналізуємо структуру працівників ПрАТ «Оболонь», залежно від стажу їх роботи.

Результати даного аналізу занесено в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз структури працівників підприємства за досвідом
ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 роки**

№	Показник	2022		2023		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Досвід роботи до 3-х років	213	10,36	213	10,36	1	0
2	Досвід роботи від 3 до 7 років	357	17,37	358	17,41	0	0,04
3	Досвід роботи від 7 до 10 років	895	43,55	895	43,53	0	-0,02
4	Досвід роботи більше 10 років	590	28,72	590	28,70	0	-0,02
Разом		2055	100	2056	100	1	*

Джерело: розраховано автором.

Зміни в структурі персоналу за досвідом роботи відображені на рис. 2.7.

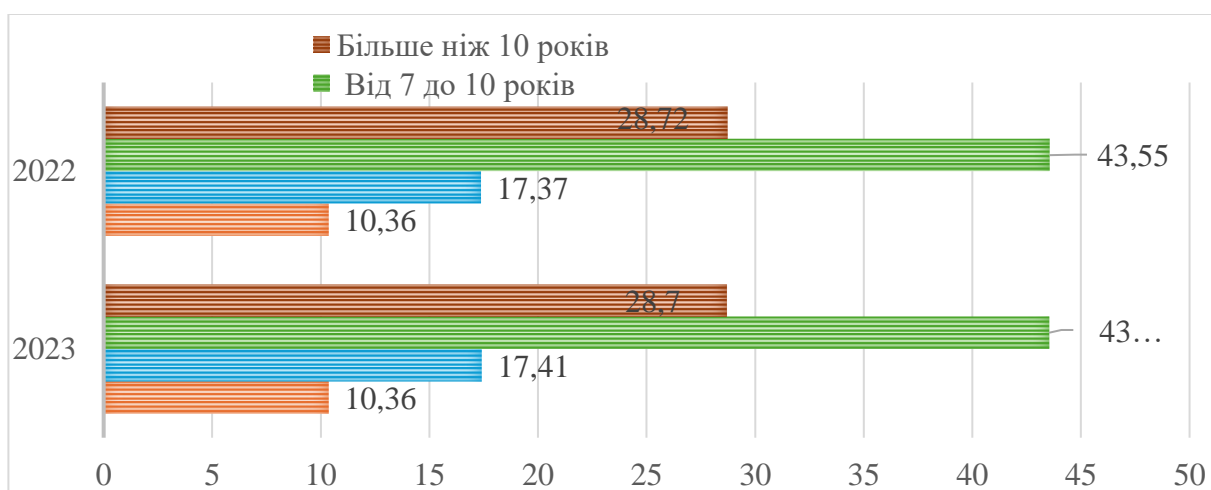


Рис. 2.7. Зміни у структурі персоналу за досвідом роботи, %

Джерело: побудовано автором.

Результати занесені в таблицю 2.6, демонструють, що за 2 роки персонал з досвідом роботи від 3 до 7 років зменшилось на одну особу. Решта кількості працівників з різним досвідом залишається без змін, що відобразилося на незначних змінах у структурі персоналу за стажем. Результати аналізу, з цього приводу, розміщено в таблиці 2.7.

**Аналіз руху працівників підприємства ПрАТ «Оболонь»
за 2022-2023 роки**

№	Показник	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2055	2056	-1	-0,05
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	91	25	-66	-71,3
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	291	24	-267	-91,7
3.1	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо), осіб	291	24	-267	-91,7
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	2166	2160	-1	-0,05
5	Коефіцієнт загального обороту, %	18,6	2,4	-16,2	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,4	1,2	-3,2	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	14,2	1,2	-12,0	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,2	1,2	-12,0	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	31,3	104,2	72,9	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	105,4	105,0	-0,4	*

Джерело: побудовано автором.

Зміни у показниках руху персоналу підприємства відображені на рис. 2.8.

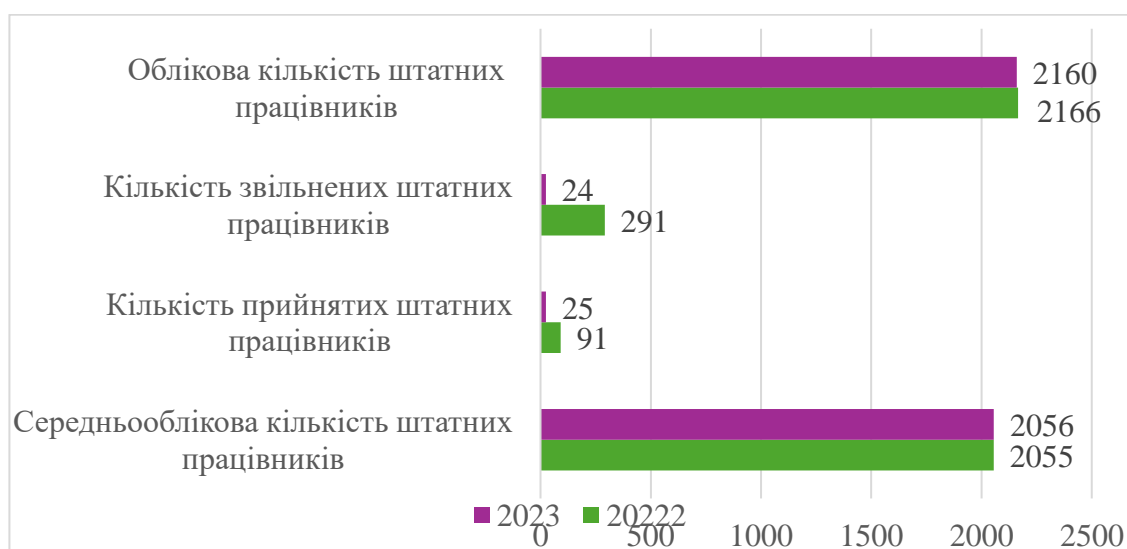


Рис. 2.8. Зміни у показниках руху персоналу підприємства за 2 роки

Джерело: побудовано автором.

Зміни в аналізі руху персоналу компанії відображено на рис. 2.9.

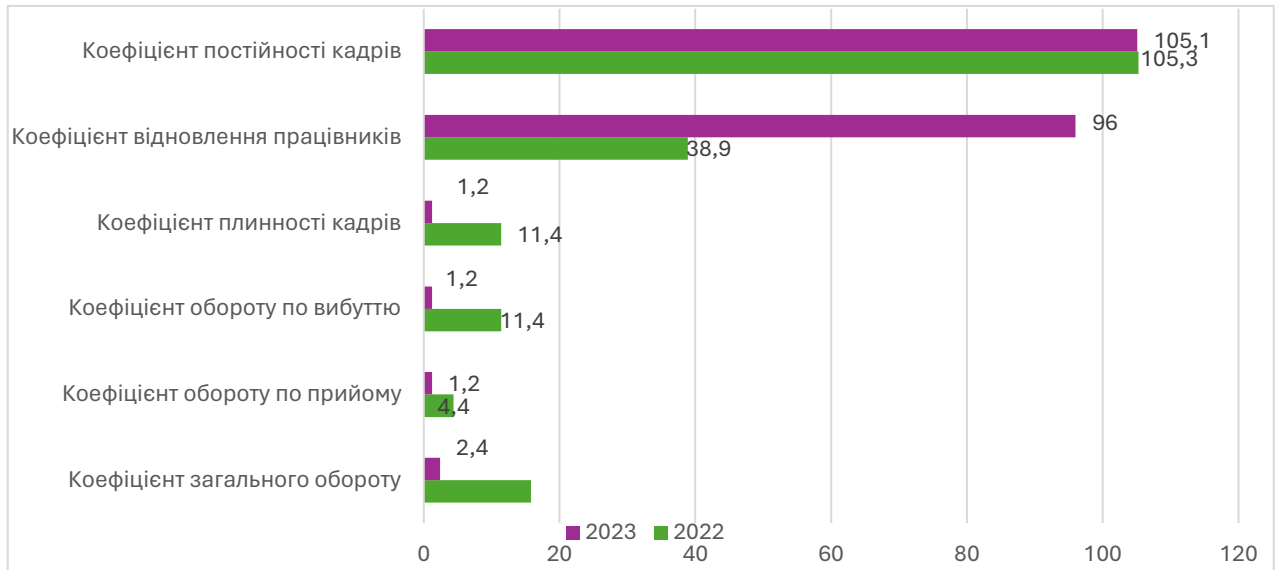


Рис. 2.9. Зміни у коефіцієнтах руху персоналу підприємства за 2 роки

Джерело: побудовано автором.

За результатами таблиці стосовно аналізу руху працівників підприємства за 2022-2023 роки бачимо, що середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась на одну особу. Кількість прийнятих штатних працівників зменшилась – на 66 осіб. На 267 осіб, зросла кількість звільнених штатних працівників. На 6 осіб скоротилась облікова кількість штатних працівників на кінець 2023 року. Розглядаючи коефіцієнти за період 2022-2023 рр., можна побачити, що коефіцієнт загального обороту знизився на 18,6% і досягнув 2,4%. Коефіцієнт обороту по вибуттю знизився на 12% і досягнув 1,2%. Коефіцієнт обороту по прийому знизився на 3,2% і досягнув 1,2%. Коефіцієнт плинності кадрів знизився до 12% – це найменший рівень за останні 10 років функціонування ПрАТ «Оболонь». Коефіцієнт відновлення працівників покращився на 72,9%, а коефіцієнт постійності кадрів зменшився на 0,4%.

Аналіз кадрового забезпечення компанії ПрАТ «Оболонь» свідчить про незначні зміни в чисельності і структурах персоналу та суттєвому зниженні коефіцієнту плинності до 1,2%, що є відображенням цінування роботи більшістю працівниками та економічного становища в країні.

2.3. Особливості організації кадрової служби в ПрАТ «Оболонь»

Сучасний етап функціонування ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем динамічності його зовнішнього та внутрішнього середовища. Постійні зміни в системі управління підприємством мають стратегічний напрям та вимагають інновацій. Такі зміни викликані глобалізацією економіки, посиленням безробіття, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, охоплюють не лише бізнес загалом, але й організацію кадрової служби. Тому кадрова служба набуває особливого значення, оскільки товариство, в якому працює висококваліфікований персонал, що має інноваційний потенціал і здатний швидко освоювати нову техніку, розробляти нові системи виробництва тощо, матимуть значні конкурентні переваги.



Рис. 2.10. Програми в галузі роботи з кадрами у товаристві

Джерело [21, с.238]

Організація кадрової служби товариства вимагає постійного

вдосконалення, основними напрямками є [21]:

- розробка ефективної кадрової політики;
 - постійне вдосконалювання кадрової роботи на підприємстві;
 - турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації своїх співробітників;
 - поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників;
 - чітка система управління коштами, виділеними на навчання та підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати;
 - усвідомлення значення людського чинника як елементу конкурентоздатності підприємства;
 - формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників;
 - створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених;
 - продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгового харчування;
- вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів;
- координація і контроль виконання намічених кадрових заходів;
 - пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним з ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

Для оцінки стану організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь» за напрямками у відповідності до 100-балів.

Результати опитування працівників за 2022-2023 роки наведені в таблиці 2.8–2.9.

**Результати оцінки стану організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь»
за напрямками у 2022 році**

Напрямки кадрової служби	Усього, %	Відповіді, в %			
		I	II	III	IV
Ефективність кадрової політики	100	77	10	6	7
Ефективність пошуку і добору персоналу	100	80	8	8	4
Ефективність системи управління коштами, виділеними на навчання та підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати	100	72	13	11	4
Рівень підвищення кваліфікації співробітників	100	55	18	12	15
Рівень безпеки праці	100	68	15	13	4
Рівень психологічної підтримки працівників	100	69	11	15	5
Рівень діджиталізації кадрових функцій	100	35	34	21	10
Ефективність соціальної політики	100	54	18	16	12
Рівень вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів	100	53	26	17	4
Рівень координація і контроль виконання намічених кадрових заходів під час війни	100	29	22	23	26
Підсумок	1000	592	175	142	91
Середнє-арифметичне значення, %	100	59,2	17,5	14,2	9,1

Примітка: I) задоволений; II) незадоволений; III) хотілося би позитивних змін; IV) важко відповісти

Багатокутник результатів оцінювання кадрової служби за 2022 рік наведено на рис. 2.11.

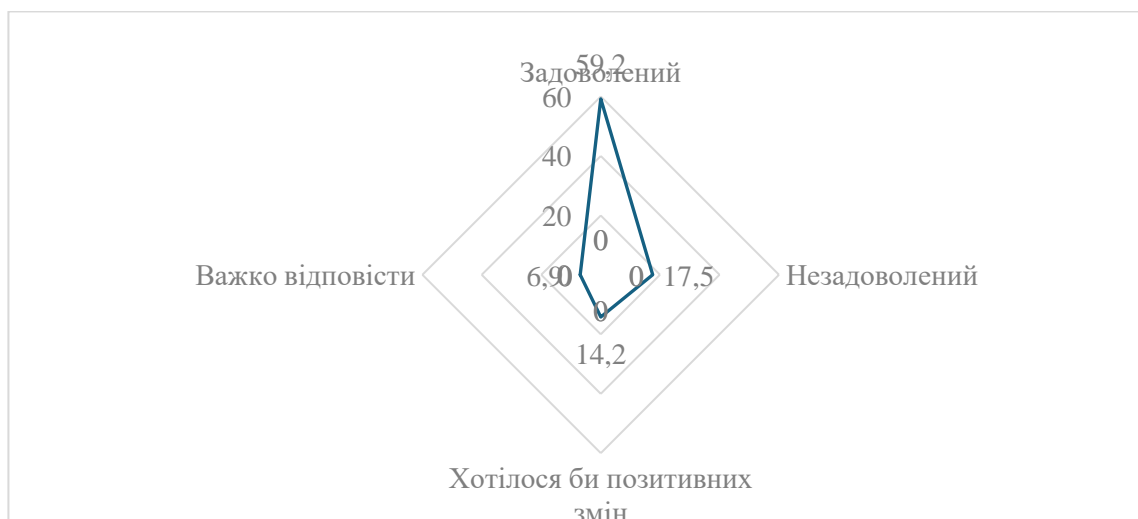


Рис. 2.11. Багатокутник відповідей працівників щодо оцінки стану організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь» за напрямками у 2022 році, %

Джерело: побудовано автором.

Результати опитування щодо оцінки стану організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь» за напрямками свідчать, що вагома частка 59,2% працівників надали відповідь «задоволені». Водночас решта працівників складає 40,6%, які не надати позитивної відповіді. Напрямки кадрової служби, що отримали низьку задоволеність у працівників товариства є:

- рівень координації і контролю виконання кадрових заходів – 29%;
- рівень діджиталізації кадрових функцій –35%;
- рівень вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів під час війни – 53%.

За 2023 рік колектив ПрАТ «Оболонь» не втратив жодного спеціаліста, чисельність працюючих залишилась майже не змінною. І саме це було заслугою роботи кадрової служби, яка лобювала, обґрунтовувала перед керівництвом й власниками потребу у підвищенні заробітної праці працівників на 19,3% до середньомісячної зарплати по товариству 31791,75 грн.

Таблиця 2.9

**Результати оцінки стану організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь»
за напрямками у 2023 році**

Напрямки кадрової служби	Усього, %	Відповіді, в %			
		I	II	III	IV
Ефективність кадрової політики	100	79	10	5	6
Ефективність пошуку і добору персоналу	100	80	8	8	4
Ефективність системи управління коштами, виділеними на навчання та підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати	100	75	11	10	4
Рівень підвищення кваліфікації співробітників	100	62	19	11	8
Рівень безпеки праці	100	68	15	13	4
Рівень психологічної підтримки працівників	100	69	11	15	5
Рівень діджиталізації кадрових функцій	100	39	32	19	10
Ефективність соціальної політики	100	57	18	14	11
Рівень вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів	100	53	26	17	4
Рівень координації і контролю виконання намічених кадрових заходів під час війни	100	42	24	21	13
Підсумок	1000	624	174	133	69
Середнє-арифметичне значення, %	100	62,4	17,4	13,3	6,9

Примітка: I) задоволений; II) незадоволений; III) хотілося би позитивних змін; IV) важко відповісти

Багатокутник результатів оцінювання кадрової служби за 2023 рік наведено на рис. 2.12.

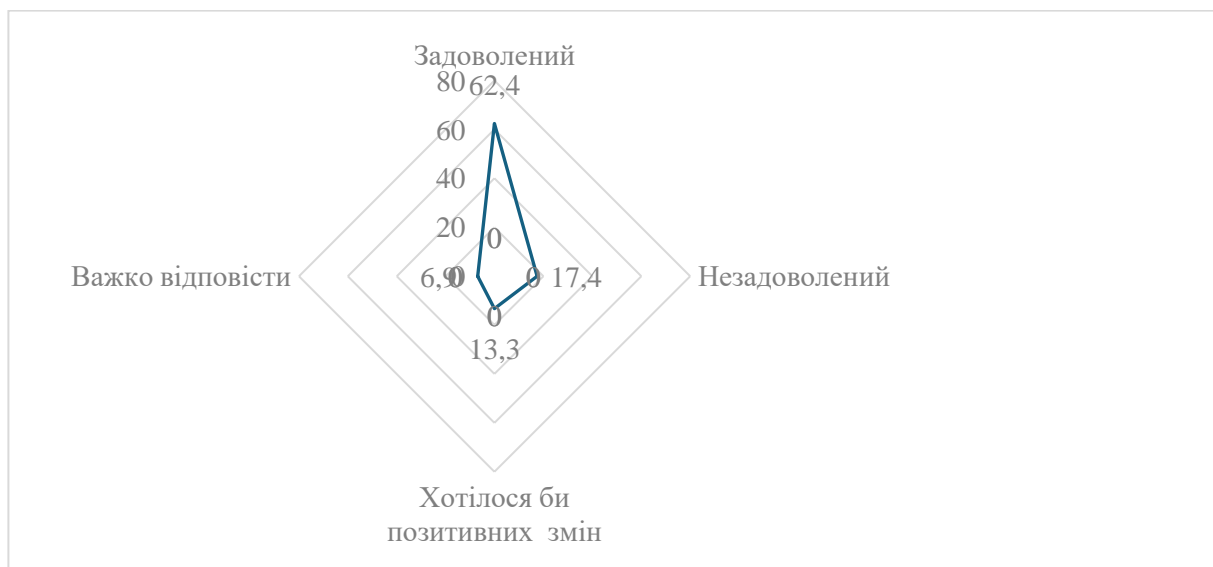


Рис. 2.12. Багатокутник відповідей працівників щодо оцінки стану організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь» за напрямками у 2023 році, %
Джерело: побудовано автором.

Відобразимо порівняння отриманих результатів щодо оцінювання кадрової служби товариства за 2022-2023 роки на рис.2.13.

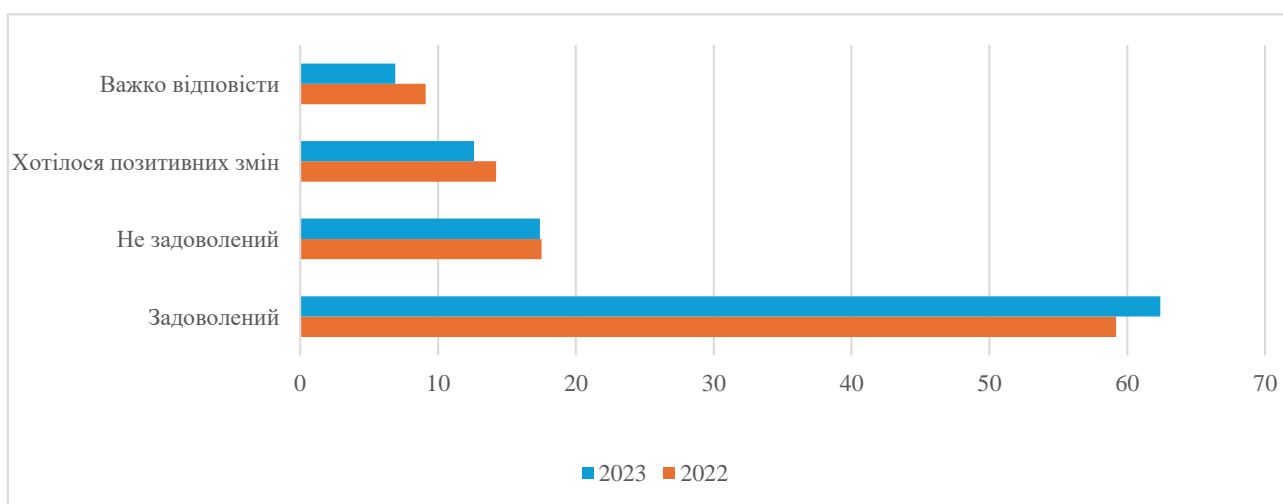


Рис.2.13. Отримані результати щодо оцінювання кадрової служби товариства за період 2022-2023 роки

Джерело: побудовано автором.

За 2023 рік працівники, які були незадоволені, хотіли би позитивних змін у цьому питанні і кому було важко відповісти склали 37,6%. Це негативний результат над яким теж потрібно працювати з метою подальшого удосконалення організації кадрової служби товариства. Зокрема, залишається майже не змінною частка працівників, які хотіли б позитивних змін у 2022 році – 17,5%, у 2023 році – 17,4%.

На наш погляд, основну увагу у сфері кадрової служби товариства необхідно звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом.

1) Кадрове планування, відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації та кількості організації працівників, що вимагається.

2) Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання дають змогу виробити вимоги та критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дає змогу визначити ефективність самого процесу добору.

3) Система стимулювання дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) Організаційна культура об'єднує порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються під час встановлення критеріїв, використовуваних під час пошуку й добору нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти чинні в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації

і до трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку й добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але й забезпечити їхнє входження в організацію та вихід на необхідний рівень робочих показників.

б) Навчання є продовженням процесу добору й адаптації нових працівників. Воно спрямоване як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу ним установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури. Однак для того щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу кадрової служби і роботою щодо пошуку й добору персоналу для заповнення вакансій, що існують на підприємстві, не був декларований лише на папері, необхідна ефективна структура служби управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Зарубіжний досвід організації кадрової служби компаній під час війни

Сучасні компанії, зокрема ті, які приймають участь в опитуванні аналітичного центру кадрового порталу ggc.ua, змушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності. За результатами опитування, проведеного цим центром, 40,2% підприємств зберегли свою діяльність з початку воєнних дій, ще 8,8% продовжують вести комерційну діяльність частково, залежно від регіону. Зміни зовнішнього середовища, що відбуваються дуже швидко, змушують підприємства реагувати на них оперативно та ефективно. Це ставить перед ними завдання постійного вдосконалення, гнучкого реагування на зміни та пошуку нових шляхів розвитку.

Досвідчені роботодавці розуміють, що успіх компанії залежить не лише від технічного обладнання, але й від ефективності кадрової служби. Кадрова служба повинна займатися розвитком працівників, їхнім професіоналізмом та особистими якостями. У зв'язку з поточною ситуацією, питання залучення та утримання кваліфікованих працівників стає пріоритетним для підприємств [54].

Досвід управління персоналом у країнах з тривалим воєнним конфліктом може бути надзвичайно корисним, оскільки воєнна ситуація та постійні загрози безпеці створюють унікальні виклики для підтримки працівників та ефективного функціонування кадрової служби підприємств. У цьому контексті варто розглянути досвід Ізраїлю, який перебуває в стані війни вже протягом довгого часу.

Головним пріоритетом організації кадрової служби підприємств у країнах з тривалим воєнним конфліктом, включаючи Ізраїль, є захист працівників і створення безпечних робочих умов. Багато компаній в Ізраїлі запроваджують

різноманітні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників і їх сімей. Також вони надають різноманітні програми захисту та допомоги. Деякі компанії, урахувавши непередбачуваність ситуації в умовах війни, впроваджують гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено. Це дозволяє працівникам бути більш адаптивними та забезпечує неперервність роботи організації, а також впливає на зменшення стресу [18].

Ізраїльські компанії також надають своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх програмах. Це безпосередньо впливає на їхній професійний розвиток та збагачення навичок, стимулює їх і допомагає залишатися мотивованими. Крім того, багато компаній активно працюють над створенням позитивної корпоративної культури, яка підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини.

Взагалі, організація кадрової служби в умовах війни є складним завданням, але за допомогою ефективних стратегій управління персоналом та підтримки працівників, Ізраїль зміг ефективно керувати своїми компаніями під час воєнного конфлікту.

Враховуючи досвід Ізраїлю та умови та умови, в яких працюють підприємства в Україні, слід звернути увагу на такі сучасні тенденції в організації кадрової служби:

Потрібно створити команди, що можуть працювати разом та доповнювати один одного, а також мають досвід у вирішенні проблем у кризових ситуаціях. Команди повинні бути готовими до різних загроз та мати ефективну систему комунікації.

Варто розглянути можливість залучення тимчасового персоналу для забезпечення неперервності роботи в умовах кризи. Слід переглянути системи винагород та стимулювання працівників для збереження мотивації та ефективності. Окрім цього важливо враховувати досвід та знання старших працівників та використовувати їх у процесі прийняття рішень.

Створення програм добробуту для персоналу. Корпоративні програми

добробуту та підтримки працівників допомагають знижувати рівень стресу та підтримувати мотивацію.

Застосування цих стратегій дозволить підприємствам ефективно управляти персоналом в умовах невизначеності та зберегти стабільність робочого середовища.

Залучення тимчасових працівників може бути ефективним рішенням в умовах війни, для забезпечення неперервної роботи підприємства, але потребує певних підходів. Зміни які сьогодні відбуваються у трудовому законодавстві України, мають на меті допомогти підприємствам здійснювати управління персоналом в нових реаліях сьогодення [43].

Зокрема, Закон України від 15 березня 2022 року за номером № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» має пріоритетне застосування на період дії воєнного стану для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами [52]. В ньому роз'яснено всі тонкощі трудових відносин на період дії воєнного стану.

Для збільшення залучення тимчасових працівників вимагає уваги до кількох ключових факторів:

- Гнучкі умови праці. Забезпечення менш жорстких умов роботи для тимчасових працівників може включати більш гнучкий графік роботи, скорочення термінів контракту та привабливіші умови оплати праці. Це може зробити працю на підприємстві більш привабливою для тимчасових робітників.

- Приваблива оплата праці. Висока годинна оплата праці, бонуси за виконання поставлених завдань та інші привабливі бонуси можуть бути стимулом для тимчасових працівників обирати саме ваше підприємство.

- Швидкий набір працівників. Використання рекрутингових агентств, соціальних мереж та інших інструментів набору персоналу може допомогти забезпечити швидкий набір тимчасових працівників, зменшуючи час на пошук та відбір кандидатів.

- Підготовка тимчасових працівників. Ознайомлення зі специфікою роботи, навчання роботі зі спеціалізованою технікою, правилам безпеки та іншими важливими аспектами може допомогти новим працівникам швидше адаптуватися та стати продуктивними членами команди. Чіткі очікування та організована комунікація також важливі для успішного інтегрування тимчасових працівників.

- Використання нових систем винагород. Застосування нових систем винагород, таких як бонусні програми, системи мотивації та стимулювання, може сприяти залученню та утриманню тимчасових працівників на підприємстві.

Точно, система бонусів є ефективним інструментом мотивації персоналу. Вона стимулює працівників до досягнення конкретних цілей та результатів, що сприяє підвищенню продуктивності та залученню працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливою складовою системи бонусів є прозорість та справедливість. Процес встановлення цілей та критеріїв оцінки повинен бути чітким та зрозумілим для всіх працівників. Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості та можливості кожного працівника при встановленні цілей та винагород.

Комбінування матеріальних винагород із нематеріальними перевагами, такими як додаткові вихідні дні чи можливості для професійного розвитку, дозволяє підприємствам забезпечити більш повне задоволення потреб працівників та стимулювати їх досягати високих результатів. Розвиток кар'єри та структуровані програми навчання й розвитку також важливі для приваблення та утримання кваліфікованих працівників. Забезпечення можливостей для професійного зростання дозволяє працівникам розвивати свої навички та компетенції, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

В цілому система винагород є важливим інструментом для стимулювання та мотивації працівників, але вона повинна бути ретельно спланована та адаптована до конкретних потреб та умов підприємства для досягнення

найкращих результатів.

Використання потенціалу старшого покоління дійсно може бути надзвичайно корисним для підприємства, особливо в умовах воєнного конфлікту. Досвідчені працівники можуть мати цінні знання та навички, які є важливими для успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та стресу.

Важливо враховувати, що люди старшого віку можуть бути так само продуктивними, як і їхні молодші колеги, особливо в галузях, де важливий досвід та вміння працювати з налагодженими технологіями. Щоб максимально використати потенціал старшого покоління, підприємствам слід розглядати такі можливості:

- Включення у робочі групи та команди. Створення робочих груп та команд, де би старші працівники могли ділитися своїм досвідом та знаннями з молодшими колегами, сприятиме ефективному обміну досвідом та збільшенню загальної продуктивності колективу.

- Менторство та навчання. Старші працівники можуть бути ідеальними менторами для нових співробітників, передаючи свої знання та досвід. Забезпечення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації також допоможе зберегти активність та мотивацію старшого покоління.

- Гнучкі умови праці. Створення гнучких робочих умов, які дозволять старшим працівникам ефективно поєднувати роботу з особистими обов'язками та потребами, може підвищити їхню задоволеність роботою та продуктивність.

- Підтримка здоров'я та добробуту. Забезпечення програм здоров'я та добробуту допоможе старшому поколінню залишатися здоровим та активним, що в свою чергу сприятиме збереженню їхньої продуктивності та ефективності.

Створення спеціальних програм для залучення та підготовки старшого покоління до роботи на підприємствах може дійсно виявитися корисним. Тренінги та семінари, спрямовані на підвищення професійних навичок та адаптацію до сучасних вимог, дозволять старшим працівникам ефективно впроваджувати свій великий досвід та знання у робочі процеси підприємства.

Гнучкі робочі умови, такі як гнучкий графік роботи чи робота з дому, можуть сприяти комфортному і продуктивному працевлаштуванню старшого покоління. Однак, під час війни, коли працівники можуть зазнавати додаткового стресу та травматичних подій, створення програми добробуту для персоналу стає особливо важливим завданням. Такі програми можуть включати:

- Психологічна підтримка і опіка. Забезпечення доступу до психологічної підтримки та консультування для працівників, які можуть відчувати стрес чи травму внаслідок воєнних подій.

- Соціальні заходи. Організація соціальних заходів та заходів для зняття стресу, які допоможуть працівникам відпочити та розслабитися.

- Медичне обслуговування. Забезпечення доступу до медичного обслуговування та медичної допомоги для тих, хто може потребувати допомоги через військові дії.

- Безпека на робочому місці. Забезпечення безпечних умов праці та заходів безпеки на робочому місці, щоб зменшити ризик травм та нещасних випадків.

Створення таких програм дозволить зберегти продуктивність працівників та забезпечити їхнє фізичне та психологічне благополуччя в умовах воєнного конфлікту. Визначення пріоритетів та потреб працівників є критичним етапом у розробці програм добробуту для персоналу, особливо в умовах війни. Основними напрямками таких програм можуть бути:

- Психологічна підтримка. Надання психологічних консультацій та психотерапії для працівників, що пережили стресові ситуації, сприяє їхньому емоційному здоров'ю та психологічній стабільності.

- Соціальні заходи для зняття і попередження стресу. Організація заходів, таких як медитація, йога або спільні тренування, сприяє підвищенню емоційного стану співробітників та зниженню рівня стресу.

- Забезпечення безпеки. Організація навчальних курсів з питань безпеки та надання засобів індивідуального захисту допомагає зберегти життя та здоров'я працівників.

- Програми здоров'я та фітнесу. Включення в програми такі елементи, як фізичні тренування, правильне харчування та підтримка здорового способу життя, сприяє загальному фізичному здоров'ю та знижує ризик стресових захворювань.

Варто підкреслити, що розробка та реалізація програм добробуту для персоналу є необхідною складовою успішного управління підприємством, особливо в умовах нестабільності та воєнного конфлікту. Такі програми не лише допомагають забезпечити ефективність роботи колективу, але й підтримують фізичне та психологічне благополуччя працівників в непростих умовах.

3.2. Розроблення програми заходів з удосконалення організації кадрової служби на ПрАТ «Оболонь»

Заходи з удосконалення кадрової служби у ПрАТ «Оболонь» повинна вирішувати слабкі питання, які виникли при опитуванні працівників щодо оцінки стану кадрової служби у 2023 році. Напрямки кадрової служби, що отримали у 2023 році низьку задоволеність у працівників товариства є (табл.2.9):

- рівень координації і контролю виконання кадрових заходів – 42%;
- рівень діджиталізації кадрових функцій – 39%;
- рівень вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів під час війни – 53%.

Програма заходів з удосконалення організації кадрової служби у ПрАТ «Оболонь» наведена у табл. 3.1.

**Програма заходів з удосконалення організації кадрової служби у
ПраТ «Оболонь» на 2024 рік**

№	Заходи Програми	Термін виконання	Виконавці
1	Підвищення кваліфікації за програмою «Військовий облік на підприємствах, в установах, організаціях, державних органах та органах місцевого самоврядування»	10.06.2024 – 10.08.2024	Науково-освітній центр професійного розвитку Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого при погодженні з Генштабом ЗСУ
2	Користування системою HRM для управління персоналом компанії	01.06.2024 – 01.06.2029 р.	ТОВ «Хурма Систем»
3	Курс «Базова психологічна допомога в умовах війни»	01.06.2024 р. – 01.09.2024 р.	Курси від Prometheus

Запропоновано автором.

Обґрунтування затребуваності заходів з удосконалення організації кадрової служби:

1) Підвищення кваліфікації за програмою «Військовий облік на підприємствах, в установах, організаціях, державних органах та органах місцевого самоврядування».

Науково-освітній центр професійного розвитку Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого з узгодженням Генштабу ЗСУ розробили програму підвищення кваліфікації осіб, відповідальних за ведення військового обліку в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях «Військовий облік на підприємствах, в установах, організаціях, державних органах та органах місцевого самоврядування».

Ця програма є однією з перших програм, яку погодив Генштаб. Програма передбачає детальне вивчення Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, затвердженого постановою КМУ від 30.12.2022 № 1487, а також десятки практичних кейсів, алгоритмів, зразків документів.

Завдяки програмі слухачі зможуть [49]:

- застосовувати норми законодавства у сфері військового обліку та бронювання;
- організовувати та планувати роботу з військового обліку в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та організаціях;
- забезпечувати правильність складання документації з військового обліку, її облік, систематизацію та зберігання;
- подавати звітність щодо призовників, військовозобов'язаних та резервістів;
- проводити звіряння з ТЦК та СП;
- аналізувати стан військового обліку у вашій організації;
- контролювати дотримання порядку та правил військового обліку.

Серед лекторів курсу – науково-педагогічні працівники Університету, зокрема кафедри трудового права – Олег Ярошенко та Олена Луценко.

Навчання відбуватиметься дистанційно асинхронно 24/7 та триватиме три місяці (120 годин, 4 кредити ЄКТС). Такий формат навчання має значні переваги, адже надає можливість: навчатися без відриву від роботи; скористатися готовими шаблонами документів, які можна завантажити у форматі MS Word; скористатися практичними порадами. Програма містить конспекти лекцій, відео, розбір практичних кейсів, практику на інтерактивних тренажерах, а також підсумкове тестування.

II) Користування системою HRM для управління персоналом компанії від IT фірми – ТОВ «Хурма Систем».

Сьогодні цифрові платформи HRM (human resource management) потрібні менеджерам, власникам бізнесу, кадровикам, директорам з персоналу, рекрутерам [63]. Тобто всім, хто так чи інакше залучений до роботи з пошуку співробітників та їх належне облаштування у компанії. Насправді робота рекрутера не така легка і проста, як це може здатися з боку - адже мало знайти потрібних співробітників, треба ще й зробити це вчасно. Для цього менеджеру доводиться в ручному режимі щодня моніторити сайти вакансій, переглядати

сотні і тисячі резюме, постійно проводити дзвони претендентів, за результатами яких десятки співбесід у фіналі завершуються відбором одного, того самого, майбутнього співробітника. Плюс паралельно треба опублікувати необхідні вакансії на сайтах пошуку роботи, швидко реагувати на резюме-дзвінки та вчасно оновлювати надані там оголошення. Все це має на увазі величезну кількість рутини, що перетворює роботу менеджера на нескінченне і щоденне повторення одного і того ж алгоритму пошук-вивчення-обдзвон.

Використання CRM для рекрутингу звільняє менеджера від щоденної рутини для виконання своїх прямих службових обов'язків.

Головним завданням системи CRM для HR є формування бази претендентів, резюме та архів комунікації з кандидатами на вакансії [63].

Інтеграція системи з іншими сервісами, у тому числі Google та LinkedIn, дозволяє максимально автоматизувати цей процес. Зокрема, інтеграція з Google дозволяє працювати з сервісами, що надаються компанією - документами та таблицями онлайн, а також зберігати дані у хмарі.

Використання системи CRM також дозволяє зберігати всі дані про претендента в один клік. Резюме шукачів, що цікавлять вас, зберігаються в CRM з усіма відкритими даними (ім'я, прізвище, дата народження, фото, компанія, посада, адреса, номер телефону та інше). Таким чином у рекрутера швидко формується зручна та якісна база кандидатів. Завдяки автоматизації процесу термін закриття вакансій скорочується щонайменше на 30% [63].

III) Курс «Базова психологічна допомога в умовах війни».

Під час воєнних дій психіка людини перебуває в постійному напруженні. Реакціями на стресові та травматичні події можуть бути страх, ступор, плач, агресія, почуття провини, апатія та інші. З такими почуттями багато людей просинаються у своїх домівках та підвалах, і в тимчасових притулках по всьому світу. Навіть знаходячись в умовній безпеці, через стрічку новин українці кожен день стають очевидцями страшних подій. Щоб впоратися зі стресом власноруч, та допомогти своїм близьким пережити ці непрості часи, дати раду неконтрольованим емоціям та допомогти психіці на шляху до зцілення, буде

корисним знати мінімальний набір прийомів базової психологічної допомоги. Застосування технік та знань з курсу базової психологічної допомоги може не лише точково стабілізувати психіку, що знаходиться під дією стресу, а й завадити загостренню психологічних проблем та їх переходу до хронічної стадії [37].

Курс є глибоко практичним і заснованим на багаторічному досвіді роботи з людьми, які переживають кризові ситуації. Програма не замінить професійної психологічної та психотерапевтичної роботи, але стане в пригоді для стабілізації та допоможе значно зменшити рівень психологічної травматизації.

Цей курс навчить [37]:

- вчасно визначати ознаки стресу та стресових реакцій на нього,
- як впоратися з кризовими станами та стабілізувати психіку,
- засвоїти перевірені та прості техніки надання першої психологічної допомоги собі та оточенню.

Програма курсу включає [37]:

- Вступ.
- Модуль 1. «Червона зона». Шкала емоційного дистресу. Ознаки емоційного стану «червоної зони». Як допомогти людині у шоковому стані. Протокол ЯАЛОМ. Як допомогти людині у не-шоковому стані. Техніки заземлення. Розлади, пов'язані зі стресом: ПТСР, кПТСР, розлад подовженого горювання та розлад адаптації. Як впоратися з панічною атакою.

- Модуль 2. «Жовта зона». Ознаки емоційного стану «жовтої зони». Як допомогти собі, якщо ви у «жовтій зоні». Техніка емоційної стабілізації «Дихання квадратом». Техніка емоційної стабілізації «Безпечна постать». Як впоратися із почуттям провини. Техніка для роботи з почуттям провини. Техніка для відновлення почуття контролю. Як справлятися з фізичною напругою від стресу. Прогресивна м'язова релаксація. Як справлятися з почуттям злості, роздратування, гніву. Як справитися з апатією, безпорадністю та почуттям безсилля. Як прожити втрату. Горювання. Що не можна робити в якості психологічної підтримки та стабілізації.

- Модуль 3. «Зелена зона». Як допомогти собі, якщо ви у «зеленій зоні». Як відновити продуктивність. Техніка Pomodoro. Що потрібно знати про прийняття рішень. Техніка «Квадрат Декарта». Як допомогти психіці справитися з травматичними подіями. Гумор як спосіб підтримати себе під час війни.

Бюджет, необхідний на реалізацію запропонованих заходів пораховано за статтями витрат в табл. 3.2. Вартість курсів і системи CHRM визначено на підставі відкритої інформації на офіційних сайтах компаній [37, 49, 63].

Таблиця 3.2

**Бюджет витрат на проведення заходів з удосконалення організації
кадрової служби товариства**

№	Стаття витрат на проведення заходів	Вартість, тис. грн.	Розрахунок
1	Оплата підвищення кваліфікації за програмою «Військовий облік на підприємствах, в установах, організаціях, державних органах та органах місцевого самоврядування»	3,5 тис.грн /особа	8 осіб * 3,50 = 28,0
2	Оплата за користування системою HRM для управління персоналом компанії	30,4 тис.грн /рік	30,4 * 5 років =152
3	Курс «Базова психологічна допомога в умовах війни»	безкоштовно	Наявність ноутбука і підключення до інтернет мережі за доступом
Всього			180,0 тис. грн.

Джерело: складено автором на підставі даних офіційних сайтів [37, 49, 63].

**3.3. Економічна ефективність заходів з удосконалення організації
кадрової служби ПрАТ «Оболонь»**

Для ПрАТ «Оболонь» вартість заходів з удосконалення організації кадрової служби 180 тис грн. є прийнятною. Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції «ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей за формулою 3.1:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.;

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.;

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів чистого доходу на ПрАТ «Оболонь» було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримані наступні результати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Результати опитування експертів щодо зростання чистого доходу
внаслідок запровадження заходів удосконалення організації кадрової
служби на ПрАТ «Оболонь»**

Експерти	Приріст чистого доходу, тис. грн.
1	420
2	390
3	380
4	410
5	412
6	400
7	385
8	395
9	375
10	408
11	415
12	425
13	430
14	435
15	440
<i>Всього</i>	2885

Джерело: складено автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.4.

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення експертної оцінки щодо приросту чистого доходу внаслідок запровадження заходів удосконалення кадрової служби ПрАТ «Оболонь»

Експерти	Приріст чистого доходу	Хсер	Відхилення	(Xi-x) ²
1	420	392,33	-27,67	765,63
2	390		2,33	5,43
3	380		12,33	152,03
4	410		-17,67	312,23
5	412		-19,67	386,91
6	400		-7,67	58,83
7	385		7,33	53,73
8	395		-2,67	7,13
9	375		17,33	300,33
10	408		-15,67	245,55
11	415		-22,67	513,93
12	425		-32,67	1067,33
13	430		-37,67	1419,03
14	435		-42,67	1820,73
15	440		-47,67	2272,43
Разом	4885			9381,25

Джерело: розраховано автором.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою 3.2.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - x_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{9381,25}{15}} = 3,87 \text{ тис.грн}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів за формулою 3.3:

$$CV = \frac{\sigma}{x_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{3,87}{392,33} * 100 = 0,986 \% \quad (3.3)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $CV < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Песимістичне значення (П) = 175.

Оптимістичне значення (О) = 440.

Середнє значення (В) = (П + О) / 2 = (375 + 440) / 2 = 407,5.

ОП = (О + 4 × В + П) / 6 = (440 + 4 × 407,5 + 375) / 6 = 407,5

Визначимо приріст чистого доходу від реалізації продукції у %.

Приріст чистого доходу = $407,5 / 10763029 * 100 = 0,0038\%$

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 8611763 тис. грн.; змінні витрати складають 58 % - 4994823 тис. грн.

Приріст змінних витрат = $4994823 * 0,0038 / 100 + 180 = 369,8$ тис. грн.

Приріст прибутку = $407,5 - 369,8 = 37,7$ тис. грн.

Приріст чистого прибутку = $37,7 * (1 - 18/100) = 30,91$ тис. грн.

Очікувані результати від запровадження заходів з удосконалення організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь» в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від запровадження заходів удосконалення організації кадрової служби на ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	407,5
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	369,8
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	37,7
4.	Приріст чистого прибутку	30,9

Джерело: розраховано автором.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу 369,8 тис. грн.

Сума початкових інвестицій, як і в попередньому заході, буде становити 6% від 85% приросту змінних витрат внаслідок його реалізації, а саме:

$$ПІ = 0,06 * 0,85 * 369,8 = 18,86 \text{ тис. грн.}$$

Планова тривалість життєвого циклу проєкту – 1 рік, за кожен з яких підприємство буде мати приріст чистого грошового потоку у розмірі:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 30,9 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності простий буде складати:

$$T_{пр} = K_n / \Delta П_{рч} = 18,86 / 30,9 = 0,6 \text{ року}$$

Показники економічної ефективності від запровадження заходів з удосконалення організації кадрової служби на ПрАТ «Оболонь» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив від запровадження заходів з удосконалення організації кадрової служби на економічні показники роботи на ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Показник	Базовий період 2023	Прогнозований рік,	Абсолютне, ±	Відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10763029	10763436,5	407,5	0,0038
2.	Операційні доходи	46587	46587	–	–
3.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	8611763	8612132,8	369,8	0,0043
4.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	2197853	2197890,7	37,7	0,0017
5.	Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	1802239	1802269,9	30,9	0,0017

Джерело: розраховано автором.

Як свідчать представлені в таблиці 3.6 дані, запровадження заходів з удосконалення організації кадрової служби ПрАТ «Оболонь» є економічно доцільним і окупляється менше чим, за рік.

ВИСНОВКИ

Кадрова служба є специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів підсистем), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей. Водночас кадрова служба виступає частиною управління підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Управлінські рішення в рамках кадрової служби реалізуються у всіх без винятку структурних підрозділах, а продуктивність роботи значною мірою залежить від їх обґрунтованості та ефективності.

У повоєнний період ефективне управління персоналом стає особливо важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств. Визначені основні напрями стимулювання персоналу, які спрямовані на покращення їх психологічного клімату в колективі, зменшення впливу негативних емоцій, почуттів, рівня тривожності на людину та її робочі процеси. Вони допоможуть підвищити ефективність управління персоналом підприємства та рівень його результативності в цілому. Сприяння безпеці персоналу, прояв турботи, підвищенні їхнього рівня довіри залишаються першочерговими завданнями для кадрової служби підприємств. Отже, підсумовуючи зазначене вище, незважаючи на воєнний стан в Україні та бойові дії в окремих регіонах України, ведення кадрового обліку повинно здійснюватися виключно відповідно до вимог чинного законодавства.

При аналізі виробничо-господарської діяльності за 2023 рік прослідковується тенденція зростання середньорічної вартості активів на 826204 тис. грн. (15,9%) та скорочення середньорічної вартості основних засобів на 72511 тис. грн. (2,0%) що є позитивним негативним фактором у діяльності підприємства і вимагає звернення уваги на оновлення устаткування або

проведення модернізації. Внаслідок підвищення розміру заробітної плати, фонд оплати праці збільшився 19,4%. Збільшення показника фондівіддачі на 27,1% пов'язано із суттєвим зростанням чистого доходу товариства. Показник фондоозброєності зменшився на 47,57 тис.грн./особу (2,17%), що можна пояснити зниженням вартості основних фондів. Показники рентабельності свідчать про покращення фінансових показників та економічного становища товариства у 2023 році. Зокрема, чистий прибуток збільшився на 52,9%, рентабельність активів – на 14,97%; рентабельність власного капіталу – на 31,41%; рентабельність діяльності – на 3,19 %; рентабельність продукції – на 4,9 %; ефективність персоналу на 308,33 тис грн /особу або 52,9%.

За 2023 рік працівники, які були незадоволені, хотіли би позитивних змін у питанні організації кадрової служби і кому було важко відповісти склали 37,6%. Це негативний результат над яким теж потрібно працювати з метою подальшого удосконалення організації кадрової служби товариства. Зокрема, залишається майже не змінною частка працівників, які хотіли б позитивних змін у 2022 році – 17,5%, у 2023 році – 17,4%.

Заходи з удосконалення організації кадрової служби у ПрАТ «Оболонь» повинна вирішувати слабкі питання, які виникли при опитуванні працівників щодо оцінки стану кадрової служби у 2023 році. Напрямки кадрової служби, що отримали у 2023 році низьку задоволеність у працівників товариства є (табл.2.9): рівень координації і контролю виконання кадрових заходів – 42%; рівень діджиталізації кадрових функцій –39%; рівень вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних виробничих колективів під час війни – 53%.

Запропоновані заходи: підвищення кваліфікації за програмою «Військовий облік на підприємствах, в установах, організаціях, державних органах та органах місцевого самоврядування», користування системою HRM для управління персоналом компанії; курс «Базова психологічна допомога в умовах війни». Економічна ефективність заходів свідчить про доцільність їхнього застосування та швидку окупність до півроку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аванесова Н.Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2019. 195 с.
2. Афанасьєв М.В. Управління розвитком підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2020. 184 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
4. Башнянін Г.І., Іфтемічук В.С. Генеза ринкової економіки : екон. слов-довідн. Львів: Магнолія плюс, 2021. 687 с.
5. Березін О. В. Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навч. посібник. Київ: Ліра, 2021. 224 с.
6. Берницька Д. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2019. 213 с.
7. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1.С. 184-195.
8. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Сучасні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5 (25). С. 77-82.
9. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 552 с.
10. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 260 с.
11. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 420 с.
12. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 195 с.

13. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

14. Геращенко І.М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 368–375. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-368-375>.

15. Голов С.Ф. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. №5. С. 8-10.

16. Голов С.Ф. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: Лібра, 2019. 704 с.

17. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління бізнесом*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.

18. Дашко, І., Михайліченко, Л. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81>

19. Дашко І.М., Череп О.Г., Михайліченко Л.В. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 57-64. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=19438> (дата звернення 14.02.2024).

20. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212–214.

21. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2018. (17). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-34>

22. Должинський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-гу вид. К.: Центр навчальної літератури. 2020. 384 с.
23. Драган О.І. Wellbeing-технології – новий напрямок у розвитку менеджменту персоналу компаній харчової галузі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2021. Том 27. №2. С.55-64.
24. Драган О.І. Формування стрес менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Том 24. №1. С.101-106.
25. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>
26. Карпенко С.В., Карпеко О.А. Управління персоналом: навч. шлях. для дистанційного навчання. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Київ: Університет «Україна». 2017. 273 с.
27. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 61-64.
28. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.04.2024).
29. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2024).
30. Коцалап С.О., Уласевич В.Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2019. № 8. С. 67–71.
31. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; вид. Кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевич; НАН України, Інст. Економіки промисловості. Київ, 2018. С. 276-296.

32. Крутінь Г.І., Чубур Н.В. Соціологія конфлікту: практикум. К.: КНЕУ, 2017. 152 с.
33. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва підручник. Київ: Каравела, 2018, 552с.
34. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. й доп. К.: Кондор, 2016. 308 с.
35. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82, С.290-297. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>
36. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (дата звернення 29.04.2024).
37. Курс «Базова психологічна допомога в умовах війни». Prometheus. 2024. URL: http://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+BPA101+2022_T2 (дата звернення 20.05.2024).
38. Лобза А.В., Гуз І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності роботи персоналу сучасного підприємства. *Молодий учений*. 2018 №1 (53). С.510-513.
39. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ*. 2017. №4. С. 8-12.
40. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2020. 320 с.
41. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.
42. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. 288 с.

43. Мотивація в умовах війни. Де Візу. 2023. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personaluv-umovah-viyni-transformaciya--pidhodiv> (дата звернення: 26.04.2024).

44. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.

45. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. / Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В.: К.: НУХТ, 2022, 228 с.

46. Осетян О., Гнатенко Є., Гнатенко М. Формування стратегії і тактики розвитку трудових ресурсів чинника виробництва. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-58>

47. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (Дата звернення 18.05.2024)

48. Патер, Л., Коваль, П. Системоутворюючий характер інтелектуально-кадрового забезпечення розвитку підприємницького сектору із врахуванням реалій інформаційно-цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-57>

49. Підвищення кваліфікації за програмою «Військовий облік на підприємствах, в установах, організаціях, державних органах та органах місцевого самоврядування». Науково-освітній центр професійного розвитку Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 2024. URL: [https://nlu.edu.ua/uni/pidvyshhennya-kvalifikacziyi-za-programoyu-vijskovyj-\(oblik-na-pidpryyemstvah-v-ustanovah-organizacziyah-derzhavnyh-organah-ta-organah-miscevogo-samovryaduvannya/](https://nlu.edu.ua/uni/pidvyshhennya-kvalifikacziyi-za-programoyu-vijskovyj-(oblik-na-pidpryyemstvah-v-ustanovah-organizacziyah-derzhavnyh-organah-ta-organah-miscevogo-samovryaduvannya/) (дата звернення 21.05.2024)

50. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

51. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко. Харків : ІНЖЕК, 2019. 328 с.

52. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 14.05.2024)

53. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.

54. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022 № 2(8). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf> (дата звернення 06.04.2024).

55. Піхняк Т.А. Ідентифікація факторів, що впливають на плинність кадрів на підприємстві. *Business economics*. 2023. № 142. С. 23-27.

56. Рибачук-Ярова Т.В., Полінчик-Ярова Т. В. Комплексна оцінка управління товарним портфелем підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку підприємництва в Україні*: монографія. Умань : Сочінський, 2018. 270 с.

57. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В., Дунда С.П. Ефективна операційна діяльність – іманентна характеристика конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. Наукові праці НУХТ. 2021. Том 4. №27.

58. Рибачук-Ярова Т.В., Тюха І.В., Дунда С.П. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту. Наукові праці НУХТ. 2021. Том 2. № 27. С. 65-73.

59. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 500-508.

60. Склярчук Т. В., Панас Я. В. Економіка праці : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 226 с.

61. Сорока, О., Шинкевич, І. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*, 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113>

62. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*. 2022. (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53> (дата звернення 15.05.2024)

63. CRM для HR: як створити систему, яка зробить ваш рекрутинг ефективнішим. <https://wezom.com.ua/ua/blog/crm-dlja-hr-kak-sozdat-sistemu-kotoraja-sdelaet-vash-rekruting-effektivnee> (дата звернення 20.05.2024)

64. Тур, О., Тур, О., Тюха, І. Вплив трудового законодавства на кадрове адміністрування та діловодство в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-19> (дата звернення 16.05.2024)

65. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

66. Холодницька А., Мозгова І. Оптимізація процедури нормування праці на підприємствах у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4. С. 88-94.

67. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> (дата звернення: 23.04.2024).

68. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 247-255.

69. Moody K. The world is changing: Why the contingent work force isn't going away. HR Dive. 2017. URL: <https://www.hrdiver.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231>.

70. HR-менеджмент : конспект лекцій. М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf

ДОДАТКИ

Дата звіту	2024-02-28
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	БАЛАГУТА МАКСИМ ДМИТРОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2055

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 31 грудня 2023 року

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467.00	1 934.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 725.00	39 258.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202.00	48 865.00
Основні засоби	1010	3 464 064.00	3 596 253.00
первісна вартість	1011	10 591 555.00	10 924 673.00
знос	1012	7 127 491.00	7 328 420.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 620 540.00	3 716 548.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646.00	1 660 582.00
Виробничі запаси	1101	808 627.00	1 425 949.00
Незавершене виробництво	1102	62 906.00	97 290.00
Готова продукція	1103	100 767.00	125 792.00

Продовження додатку А

Товари	1104	10 346.00	11 551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854.00	947 078.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	149 829.00	152 450.00
у тому числі з податку на прибуток	1135	49 584.00	30 573.00
з нарахованих доходів	1136	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1155	17 362.00	17 572.00
Гроші та їх еквіваленти	1160	0.00	
Готівка	1165	138 747.00	474 679.00
Рахунки в банках	1166	34.00	22.00
Витрати майбутніх періодів	1167	138 713.00	474 657.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	0.00	
резервах незароблених премій	1182	0.00	
інших страхових резервах	1183	0.00	
Інші оборотні активи	1184	0.00	
Усього за розділом II	1190	5 496.00	5 172.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1195	1 994 518.00	3 288 106.00
Баланс	1200	0.00	
	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00

Продовження додатку А

Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	981 844.00	386 220.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140.00	224 984.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом III	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
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	5 615 058.00	7 004 654.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
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	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
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	46 587.00	37 683.00
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	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
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

Продовження додатку А

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, 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	1 831 590.00	1 197 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 124 933.00	3 373 782.00
Витрати на оплату праці	2505	784 366.00	656 949.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241.00	144 490.00
Амортизація	2515	338 508.00	313 993.00
Інші операційні витрати	2520	1 646 553.00	1 383 799.00
Разом	2550	7 055 601.00	5 873 013.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5 633.46	3 684.61
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5 633.46	3 684.61
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Дата звіту	2023-02-28
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	БАХОВ ІВАН ІВАНОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2056

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 31 грудня 2022 року

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 021.00	2 467.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 171.00	38 725.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748.00	85 202.00
Основні засоби	1010	3 741 276.00	3 464 064.00
первісна вартість	1011	10 598 816.00	10 591 555.00
знос	1012	0.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	71 117.00	68 793.00
накопичена амортизація	1022	14.00	14.00
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	3 862 176.00	3 620 540.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	908 432.00	982 646.00
Інші необоротні активи	1090	732 829.00	808 627.00
Усього за розділом I	1095	42 166.00	62 906.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	113 908.00	100 767.00

Продовження додатку А

Товари	1104	19 529.00	10 346.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604.00	650 854.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	50 548.00	149 829.00
у тому числі з податку на прибуток	1135	41 736.00	49 584.00
з нарахованих доходів	1136	3 228.00	
із внутрішніх розрахунків	1140	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1155	35 110.00	17 362.00
Гроші та їх еквіваленти	1160	0.00	
Готівка	1165	15 175.00	138 747.00
Рахунки в банках	1166	16.00	34.00
Витрати майбутніх періодів	1167	15 159.00	138 713.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	0.00	
резервах незароблених премій	1182	0.00	
інших страхових резервах	1183	0.00	
Інші оборотні активи	1184	0.00	
Усього за розділом II	1190	9 466.00	5 496.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1195	1 490 071.00	1 994 518.00
Баланс	1200	0.00	
	1300	5 352 247.00	5 615 058.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552.00	2 091 993.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255.00	1 204 270.00

Продовження додатку Б

Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 163 641.00	3 361 607.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348.00	419 325.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	677 838.00	562 519.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 107 186.00	981 844.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	802 113.00	218 140.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751.00	92 696.00
товари, роботи, послуги	1615	798 660.00	429 117.00
розрахунками з бюджетом	1620	116 974.00	168 798.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	82 633.00
розрахунками зі страхування	1625	3 560.00	3 459.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 184.00	114 679.00
за одержаними авансами	1635	168 474.00	147 210.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 876.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	32 530.00	74 184.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298.00	23 324.00
Усього за розділом III	1695	2 081 420.00	1 271 607.00
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	5 352 247.00	5 615 058.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928.00	5 909 426.00
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	6 072 505.00	4 915 830.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 589 423.00	993 596.00
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	37 683.00	58 258.00
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	376 805.00	325 424.00
Витрати на збут	2150	500 202.00	674 532.00
Інші операційні витрати	2180	57 015.00	32 442.00
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

Продовження додатку Б

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084.00	19 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	15 953.00	170.00
Інші доходи	2240		31 132.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	122 418.00	185 036.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	139 923.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414.00	
збиток	2295		134 278.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448.00	22 312.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966.00	
збиток	2355		111 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, 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	1 197 966.00	-111 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 373 782.00	3 151 170.00
Витрати на оплату праці	2505	656 949.00	563 515.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490.00	117 661.00
Амортизація	2515	313 993.00	339 699.00
Інші операційні витрати	2520	1 383 799.00	1 339 843.00
Разом	2550	5 873 013.00	5 511 888.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684.61	-344.38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684.61	-344.38
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00