

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

В.о. завідувача кафедри

Олег ШЕРЕМЕТ

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Юлія ЛЕВЧЕНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 051 «Економіка»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: «Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його удосконалення»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗЕП-5-6

Фещенко Андрій Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Тимченко Олександр Іванович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Михайло АРИЧ

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра Економіки і права  
Освітній ступінь Бакалавр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
(шифр і назва)  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри економіки і права**

Юлія ЛЕВЧЕНКО

«02» вересня 2024 року

## **ЗАВДАННЯ**

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Фещенку Андрію Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його удосконалення»  
керівник роботи: Тимченко Олександр Іванович, старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» серпня 2024 року №669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 31.01.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі і нормативні документи України, монографії, навчальні посібники, підручники, наукові статті, фінансова й економічна звітність за 2021-2023 роки ПрАТ «ТерА», інформація вебсайту ПрАТ «ТерА».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методичні шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності і оцінка кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА». Розділ 3. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА». Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу. Табл. Теоретичний погляд вчених на зміст поняття «кадри», «кадрове забезпечення». Рис. Основа процесу кадрового забезпечення підприємства. Рис. Складові кадрового забезпечення підприємства. Табл. Види структури кадрового забезпечення підприємства. Табл. Техніко-економічні показники, що комплексно характеризують діяльність ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки. Табл. Формування кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки. Табл. Аналіз якісного кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки: віково-гендерні і освітні параметри. Рис. Основні функції відділу кадрів ПрАТ «ТерА». Рис. Динаміка інструментів матеріального стимулювання кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки. Рис. Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки.



## АНОТАЦІЯ

**Фещенко А.О. «Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його удосконалення». Київ. НУХТ. 2025.**

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації бакалавра спеціальності 051 «Економіка», складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел.

Об'єктом дослідження є процес кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».

Предметом дослідження є теоретико-методичний інструментарій удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджені теоретико-методичні шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства, а саме: кадрове забезпечення підприємства в контексті поняття, складових і видів; процес кадрового забезпечення підприємства; методичні підходи до оцінки кадрового забезпечення підприємства і шляхи удосконалення.

В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз господарської діяльності і проведена оцінка кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА», проаналізовані економічні показники і ресурсний стан його діяльності, аналіз доходів і витрат ПрАТ «ТерА», оцінено систему кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА», стан та його ефективність.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства, реалізацію проектів: програми навчання і підвищення кваліфікації й впровадження моделі трудових відносин - аутстафінгу для оптимізації кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» і здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих проектів і їх вплив на ефективність кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».

*Ключові слова:* кадри, кадрове забезпечення, персонал, працівник, система, підприємство, показник, оцінка, кадрова політика.

## SUMMARY

**Feshchenko A.O. «Staffing of the enterprise and the ways to improve it».**  
**Kyiv. NUKHT. 2025.**

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 051 «Economics» consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, appendices and a list of used sources.

The object of the study is the process of staffing of PrJSC «TerA».

The subject of the study is the theoretical and methodological toolkit for improving the company's personnel support.

The first section of the qualification work explores theoretical and methodological ways to improve the personnel management of an enterprise, namely: personnel management of an enterprise in the context of the concept, components and types; the process of personnel management of an enterprise; methodological approaches to assessing the personnel management of an enterprise and ways to improve it.

In the second section of the qualification work, an analysis of economic activity was carried out and an assessment of personnel support of PrJSC «TerA» was carried out, economic indicators and resource status of its activity were analyzed, income and expenses of PrJSC «TerA» were analyzed, the personnel support system of PrJSC «TerA» and its condition and efficiency were evaluated .

In the third section of the qualification work, ways to improve the personnel supply of the enterprise, the implementation of projects: training and professional development programs and the implementation of the model of labor relations - outstaffing to optimize the personnel supply of PrJSC "TerA" were proposed, and the economic efficiency of the proposed projects was evaluated and their impact on the effectiveness of personnel support of PrJSC "TerA".

*Keywords:* personnel, human resources, personnel, employee, system, enterprise, indicator, assessment, personnel policy.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Кадрове забезпечення підприємства: сутність, складові, види.....	7
1.2. Процес кадрового забезпечення підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки кадрового забезпечення підприємства.....	24
1.4. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства.....	34
Висновки до розділу I.....	42
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ОЦІНКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАТ «ТЕРА»</b> .....	44
2.1. Економічна характеристика, стан і перспективи розвитку ПрАТ «ТерА»...44	44
2.2. Аналіз економічних показників і ресурсного стану ПрАТ «ТерА» .....	48
2.3. Аналіз доходів і витрат ПрАТ «ТерА».....	59
2.4. Аналіз системи кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».....	68
2.5. Оцінка стану і ефективності кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».....	78
Висновки до розділу II.....	92
<b>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАТ «ТЕРА»</b> .....	94
3.1. Програма удосконалення кадрового забезпечення підприємства.....	94
3.2. Реалізація проєкту впровадження моделі трудових відносин - аутстафінгу для оптимізації кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».....	103
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих проєктів і його вплив на ефективність кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».....	116
Висновки до розділу III .....	122
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	124
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	128
<b>ДОДАТКИ</b> .....	136

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах стрімких економічних змін та глобальної конкуренції питання ефективного кадрового забезпечення підприємств набувають особливої уваги. Сучасні реалії вимагають організаційної гнучкості та інноваційності у підході до управління людськими ресурсами. Розвиток технологій та діджиталізація бізнес-процесів створюють нові виклики для HR-фахівців, змушуючи їх шукати інноваційні методи залучення та утримання талантів. Підприємства, які прагнуть лідерства на ринку, мають зосередити увагу на створенні сприятливого середовища для професійного зростання співробітників.

Оптимізація процесів кадрового забезпечення вимагає використання передових технологій, включаючи залучення кадрового інтелекту для аналізу даних та прогнозування потреб у персоналі. Важливим моментом удосконалення кадрового забезпечення є формування корпоративної культури, яка сприяє інноваціям і підтримує ініціативність працівників. Розробка ефективних систем мотивації, що враховують індивідуальні потреби кожного члена команди, стає запорукою підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу.

У контексті глобалізації економіки особливої актуальності набуває питання диверсифікації кадрового складу. Підприємства, які повністю адаптують HR-практики до викликів сучасності, отримують значну перевагу в боротьбі за кращих працівників та забезпечують стійкий розвиток довготривалої перспективи.

В сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання, незважаючи на достатню кількість досліджень присвячених темі кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності, все-таки залишаються відкритими для покращення майбутні пропозиції щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємств, які полягають у розробці як теоретичних, так і практичних заходів.

Тому вирішення питань вищевказаної специфіки є актуальними і набуває подальшого сучасного розвитку, з урахуванням історично складеної і сучасної економічної думки фахівців і наукової інформації.

Дослідженням економічних питань щодо кадрового забезпечення підприємства та шляхів його удосконалення займалися вчені, економісти.

Персональний внесок в економічну науку зробили фахівці, до переліку яких належать: Балабанова Л.В., Безпалько О.В., Воржакова Ю.П., Заїнчковський А.О., Драган О.І., Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Колот А.М., Криворучко О.М., Новойтенко І.В., Поліщук К.О., Рудь Н.Т., Шегда А.В., Шубалий О.М. та інші.

Сучасний науковий орієнтир не повною мірою висвітлює інноваційні методи удосконалення процесів кадрового забезпечення підприємства. Ця прогалина в наукових розвідках підкреслює важливість обраної теми кваліфікаційного дослідження, яке спрямоване на розробку ефективних шляхів удосконалення системи кадрового забезпечення в умовах динамічного бізнес-середовища функціонування суб'єктів господарювання і ведення бізнесу.

**Мета роботи** - розробка практичних рекомендацій і шляхів удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі були визначені наступні завдання:

1. Дослідити економічну сутність поняття «кадрове забезпечення підприємства», «кадри», складові і види.
2. Охарактеризувати процес кадрового забезпечення підприємства.
3. Дослідити методичні підходи оцінки кадрового забезпечення підприємства.
4. Провести аналіз економічної характеристики ПрАТ «ТерА».
5. Проаналізувати господарську діяльність, основні економічні показники та ресурсний стан ПрАТ «ТерА», доходи і витрати підприємства.
6. Здійснити аналіз системи, оцінку стану і ефективності кадрового забезпечення товариства з виробництва кондитерської продукції ПрАТ «ТерА».

7. Визначити і проаналізувати шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

8. Розробити проекти: програму навчання і підвищення кваліфікації та захід з впровадження моделі трудових відносин - аутстафінгу для оптимізації кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».

9. Економічно обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих проєктів і ефективність кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» після їх реалізації.

**Об'єктом дослідження** є процес кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичний інструментарій удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

В кваліфікаційній роботі використані наступні **методи дослідження**:

1) *системно-аналітичний* (для теоретичного узагальнення наукових концепцій, рекомендацій, пропозицій, напрямків, шляхів);

2) *абстрактний/логічний* (для формування і узагальнення висновків, формування і представлення практичних рекомендацій про послугу «аутстафінг»);

3) *аналізу/синтезу* (для конкретизації об'єкта дослідження в роботі);

4) *порівняння/групування* (для аналізу показників виробничої діяльності підприємства, показників оцінки системи кадрового забезпечення товариства);

5) *статистичний/економічний* (для аналізу стану економіко-господарської діяльності ПрАТ «ТерА», оцінки ресурсного стану товариства, доходів і витрат товариства).

**Теоретичну та методологічну базу дослідження** складають наукові теоретичні і практичні напрацювання вітчизняних й зарубіжних фахівців в сфері економічного обґрунтування шляхів удосконалення функціонування системи кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».

Інформаційну базу для проведення дослідження становлять Закони України, кодекси, законодавчі акти, внутрішні нормативні документи і положення відносно кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА»; бухгалтерська й

облікова звітність ПрАТ «ТерА», інформація сайту емітента цінних паперів ПрАТ «ТерА» (<https://tera.ua/>).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає:

1) в можливості практичної реалізації проектів: програми навчання і підвищення кваліфікації й впровадження моделі трудових відносин - аутстафінгу для оптимізації кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» з метою удосконалення процесу кадрового забезпечення товариства з виробництва кондитерських ласощів;

2) запропоновано авторське трактування «кадрове забезпечення підприємства та шляхи його удосконалення», що відповідає темі кваліфікаційної роботи;

3) результати кваліфікаційного дослідження можуть бути використані у подальших наукових і економічних дослідженнях.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до розділів, загального висновку, списку використаних джерел і додатків. Текстова частина (без списку використаних джерел і додатків) викладена на 127 сторінках комп'ютерного тексту і містить 23 рисунка, 70 таблиць, 20 формул. Список використаних джерел містить бібліографічний список, що включає 79 найменувань, що викладено на 8 аркушах.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Кадрове забезпечення підприємства: сутність, складові, види

Кадрове забезпечення підприємства є ключовим елементом системи управління підприємством, що реалізує вирішальну роль у досягненні його стратегічних цілей та забезпечує конкурентоспроможність.

У сучасних умовах кадрове забезпечення підприємств виходить за рамки простого заповнення вакансій і перетворюється на стратегічну функцію управління, яка може впливати на конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства. В сучасних умовах глобалізації, збройних конфліктів та загострення міжнаціональних суперечностей, проблема кадрового забезпечення в сучасних умовах набуває особливої актуальності.

Сьогодні економісти докладають чимало зусиль, щоб остаточно з'ясувати сутність категорії «кадрове забезпечення» в умовах функціонування та розвитку економіки сучасного типу.

Відповідно до обраної теми кваліфікаційного дослідження пропонуємо узагальнити взаємозв'язок основних теоретичних понять. Для позначення місця людини в функціонуванні та розвитку економічної системи в навчально-науковій літературі застосовують різні категорії, серед основних: «людський капітал», «трудова потенція», «кадрова потенція», «кадри», «трудова ресурси», «персонал», «робоча сила», «людські ресурси». Наявність такої різноманітності категорій та понять призводять до термінологічної плутанини, наслідком якої є різні підходи до їх сутнісного визначення. З огляду на зазначене, важливим завданням є не тільки теоретичне обґрунтування обліково-економічної сутності альтернативних економічних категорій та понять, що позначають працю як провідний чинник виробництва, та формують кадрове забезпечення підприємства, а й змістовне їх уточнення, обґрунтування їх

взаємозв'язку та доцільності використання відповідно до потреб сучасних економічних реалій. Взаємозв'язок і роль основних понять - «трудові ресурси», «кадри», «персонал», «кадрове забезпечення» можна описати наступним чином представленим на рис. 1.1.

Взаємозв'язок понять	Роль понять, яка зростає від загального до конкретного
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Трудові ресурси є найбільшим поняттям, яке охоплює все працездатне (трудове) населення України.</li> <li>❖ З трудових ресурсів формується персонал конкретних підприємств.</li> <li>❖ Серед персоналу виділяються кадри - ключові, кваліфіковані працівники.</li> <li>❖ Кадрове забезпечення є процесом, спрямованим на формування та розвиток кадрів установи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Трудові ресурси важливі на макроекономічному рівні - держави.</li> <li>❖ Персонал є ширшим поняттям ніж кадри на макрорівні – на рівні підприємств.</li> <li>❖ Кадри складають найбільш цінну частину персоналу і є вузким поняттям за «персонал», який включає всіх працівників установи.</li> <li>❖ Кадрове забезпечення є критично важливим процесом для ефективного функціонування кадрів підприємства і розвитку її потенціалу.</li> </ul>

Рис.1.1. Взаємозв'язок і роль понять «трудові ресурси», «кадри», «персонал», «кадрове забезпечення»

*Джерело: складено автором.*

Поняття «кадри» та «кадрове забезпечення» є взаємопов'язаними, але різними поняттями в управлінні персоналом підприємства, а саме:

1) «кадри - це постійний склад працівників підприємства, який обіймає посади, передбачені штатним розкладом, відповідає за своїми кваліфікаційними характеристиками посадовим вимогам та виконує функції, що потребують спеціальної фахової підготовки - вузьке поняття» [1,2,5-10];

2) «кадрове забезпечення - це система заходів, спрямованих на укомплектування підприємства необхідними кадрами, їх раціональне використання, професійний і соціальний розвиток – це широке поняття, яке охоплює весь процес управління персоналом - від пошуку та відбору кандидатів до їх розвитку та мотивації» [1,5-10,32,33].

Основна відмінність полягає в тому, що «кадри» визначають склад працівників, а «кадрове забезпечення» - це комплекс дій, спрямованих на забезпечення організації необхідними кадрами та їх ефективне використання.

Кадрове забезпечення є ширшим поняттям, яке включає в себе і процес забезпечення та процес управління ними.

Тому, можна сказати, що поняття «кадри» є більш вузьким, а «кадрове забезпечення» - більш широким за своїм змістом. Вперше в історії поняття «кадри» запропоновано французьким вченим Анрі Файолем у 1916 р. в його праці «Загальне і промислове управління». Анрі Файоль визначив «кадри як ключовий елемент організації, групу висококваліфікованих і досвідчених співробітників, що очолюють та координують роботу решти персоналу» [18-22, 71]. Для більш повного розкриття змісту категорії «кадрове забезпечення» пропонуємо більш детально проаналізувати базове поняття «кадри». Представимо його трактування з позиції вчених в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Теоретичний погляд вчених на зміст поняття «кадри»

№	Зміст трактування	Автор (-и)
1	«включає штатний склад працівників підприємства, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління і робочі кадри»	А.В. Шегда [77, с.219]
2	«основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства»	О.І. Драган [26,27]
3	«сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників»	О.М. Шубалий Н.Т. Рудь [78, с.71]
4	«являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємств»	Л.В. Балабанова, О.В. Саддак [5]
5	«штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації»	В.Г. Никифорова [47, с. 23]
6	«основний постійний кваліфікований склад працівників підприємства, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері»	С.В. Маркова [45, с.80]
7	«штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності»	Г.В. Долга [24, с.49]
8	«основний штатний склад працівників організації, які виконують різні організаційно-технологічні та виробничо-господарської діяльності»	О.М.Бандурка [6, с.480]

*Джерело: складено автором.*

В умовах сьогодення актуальним є визначення поняття «кадрове забезпечення» як системи навчання, мотивації, адаптації, організації і планування якісного робочого складу, для сприяння ефективному і безперервному виробничому процесу.

Кадрове забезпечення підприємства – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінку, відбір, професійну адаптацію, навчання та використання персоналу для ефективного функціонування організації. Представимо трактування сутності «кадрове забезпечення» з позиції теоретичного аспекту в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Зміст поняття «кадрове забезпечення»: теоретична позиція авторів

Зміст трактування	Автор (-и)
«представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції»	Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін. [78, с.71]
«система навчання, мотивації, адаптації, організації і планування якісного робочого складу, для сприяння ефективному і безперервному виробничому процесу»	Ю.П. Воржакова, К.О. Поліщук [14, с.22]
«діяльність, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства загалом, так і індивідуально кожного працівника»	Г.В. Долга [24, с.52]
«процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів»	Ю.М. Котельникова [35, с.201]
«комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових чи постійних працівників»	Д.Баранов, Н. Садова [7, с.9]

*Джерело: складено автором.*

Автори Баранов Д. і Садова Н, вважають «...метою кадрового забезпечення підприємства є досягнення залучення до роботи на усіх вільних економічних робочих місцях у країні працівників, здатних виконувати свої посадові обов'язки на рівні, що відповідає очікуванням роботодавців» [7, с.9].

Як вважає автор Олексенко Р.І., «...основною задачею кадрового забезпечення є підтримка і забезпечення його ефективності» [50, с.41-45]. Щоб скласти необхідний план по забезпеченню кадрового складу, необхідно врахувати елементи кадрового потенціалу:

1. «Якісні характеристики робочого складу персоналу - це фізичне і ментальне здоров'я персоналу, його мотивація і бажання розвиватися, повнота

компетентної складової, рівень зовнішньої й внутрішньої освіти, а також попередній досвід роботи (у разі наявності такого)» [50, с. 41-45].

2. «Кількісна характеристика складу кадрів – це чисельність працівників на підприємстві, їх цільовий розподіл згідно організаційної структури підприємства і проектів, що знаходяться на етапі плану й реалізації» [50, с.42].

3. «Кадрова політика - має акумулювати в собі вимоги по усіх функціях кадрового забезпечення: від організації лікарняних до потенційного кандидата» [50, с. 41-45].

Основним регулятором кадрового забезпечення підприємства є кадрова політика. Кадрова політика регулюється державою, менеджментом і дирекцією підприємства, а також зовнішніми чинниками, конкуренцією на ринку [7].

Розглянемо фактори кадрового забезпечення, які мають безпосередній вплив на організаційний потенціал підприємства (рис. 1.2).

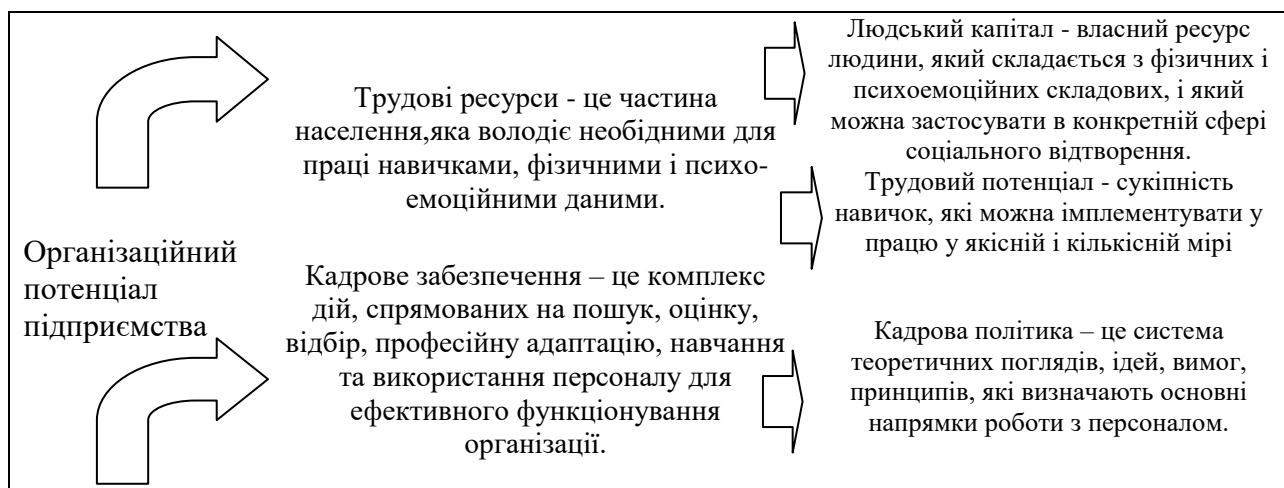


Рис.1.2. Фактори кадрового забезпечення, які мають безпосередній вплив на організаційний потенціал підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [7, 11, 14, 18-21].

На рис. 1.2 зображені чинники (фактори) впливу на формування організаційного потенціалу підприємства з точки зору кадрового забезпечення.

Отже, можемо зробити висновки, що основними чинниками впливу на організаційний потенціал підприємства є кадрове забезпечення і трудові ресурси, при цьому ці два чинники впливу також мають відповідний вплив один на одного. У той же час основні фактори, що впливають на трудові

ресурси це людський капітал, що полягає в сукупності фізичних і психологічних даних працівників, і трудовий потенціал.

Визначення структури кадрового забезпечення підприємства – це методологічне питання, яке дозволяє точніше сформулювати поняття кадрового забезпечення, встановити фактори, що впливають на його стан і процес використання. Виділення структури кадрового забезпечення підприємства здійснюється за різними ознаками і формує її види, які представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Види структури кадрового забезпечення підприємства

Назва	Характеристика
Організаційна структура	«Організаційна структура кадрового забезпечення відображає участь кадрів в процесі виробництва».
Функціональна структура	«Функціональна структура кадрового забезпечення відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами».
Штатна структура	«Штатна структура кадрового забезпечення відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників».
Соціальна структура	«Соціальна структура кадрового забезпечення характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя й статусом зайнятості».
Рольова структура	«Рольова структура кадрового забезпечення підприємства визначає склад й розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства».

*Джерело: складено автором на основі даних джерела [36].*

Кадри на підприємстві, які відображають його трудове забезпечення можна класифікувати за різними критеріями. Дослідимо види класифікацій за різними ознаками в табл. 1.4.

Класифікація кадрів допомагає підприємствам краще розуміти структуру свого персоналу та ефективніше управляти людськими ресурсами. Наприклад:

- класифікація за категоріями персоналу допомагає в організації ієрархічної структури управління і розподіл за характером трудових функцій важливий для планування виробничих процесів;

- класифікація за рівнем кваліфікації допомагає в організації навчання та розвитку персоналу і розподіл за стажем роботи може бути корисним при плануванні кар'єрного росту та мотивації співробітників.

### Класифікаційні види кадрового забезпечення підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційні види
За характером участі в господарській діяльності	- виробничий персонал (основний персонал, ПВП – промислово-виробничий персонал) - працівники, зайняті у виробництві та його обслуговуванні (зайняті в основних та допоміжних підрозділах підприємства, у заводських лабораторіях, дослідницьких відділах, апараті заводу управління); - невиробничий персонал (персонал неосновної діяльності) - працівники, зайняті в невиробничій сфері підприємства.
Залежно від виконуваних функцій	- робітники - особи, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання виробничих послуг. Залежно від відношення до процесу створення продукції поділяються на основних (безпосередньо беруть участь у процесі виробництва продукції) та допоміжних (виконують функції обслуговування основного виробництва). - службовці - працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, господарське обслуговування, облік та контроль; - спеціалісти - працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи; - керівники - працівники, які обіймають керівні посади на підприємстві та у його структурних підрозділах.
За професіями та спеціальностями	- професія характеризує вид трудової діяльності, що вимагає визначеної підготовки; - спеціальність виділяється в межах певної професії та характеризує відносно вузький вид робіт.
За рівнем кваліфікації	- робітники: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані - спеціалісти: найвищої кваліфікації, вищої кваліфікації, середньої кваліфікації, практики
За статтю та віком	Вік: до 30 років; від 30 до 60 років; більш ніж 60 років Стать: чоловіки і жінки
За стажем роботи	до 1 року; 1-3 роки; 3-10 років; більше 10 років
За характером трудових відносин	постійні працівники; тимчасові працівники; сезонні працівники
За демографічними ознаками	-за віком (молодь, працівники середнього віку, працівники передпенсійного віку) -за статтю (чоловіки, жінки)
За нормативним підходом ((за Класифікатором професій ДК 003:2010)	Законодавці, вищі державні службовці та керівники Професіонали Фахівці Технічні службовці Робітники сфери торгівлі та побутових послуг Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства Кваліфіковані робітники з інструментом Оператори та складальники устаткування і машин Найпростіші професії

Джерело: складено автором на основі даних джерел [1,2,4-10,12-14,36,37].

Кадрове забезпечення підприємства є комплексним поняттям, що включає в себе наступні основні складові, які представлені на рис. 1.3.

СКЛАДОВІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	1.Інтелектуальна 2.Кваліфікаційна 3.Професійональна 4.Кадрова 5.Технолгічна 6.Організаційна
---	--

Рис.1.3. Складові кадрового забезпечення підприємства

*Джерело: складено автором [24, с.49].*

За поглядами автора Бардадим О., поданий їх детальний аналіз, а саме [8]:

1) інтелектуальна («характеризує загальний рівень інтелекту працівників організації; включає здатність до аналітичного мислення, креативність, швидкість обробки інформації; важлива для вирішення складних завдань й інноваційного розвитку організації»);

2) кваліфікаційна («відображає рівень професійної підготовки працівників; включає освіту, досвід роботи, навички і вміння; визначає здатність виконувати конкретні професійні завдання»);

3) професійональна («характеризує відповідність працівників професійним стандартам й вимогам; професійну етику, дотримання норм і правил професії; важлива для забезпечення якості роботи й розвитку»);

4) кадрова («відображає структуру і якісний склад персоналу організації; включає планування потреби в кадрах, їх підбір, розстановку і ротацію; забезпечує оптимальне використання людських ресурсів організації»);

5) технологічна («характеризує здатність працівників використовувати сучасні технології і обладнання; включає навички з програмним забезпеченням, технічними засобами; важлива для підвищення ефективності»);

6) організаційна («відображає ефективність організації роботи з персоналом; включає систему управління персоналом, методи мотивації, корпоративну культуру; забезпечує створення сприятливого робочого середовища і умов для професійного розвитку») [8].

Дані складові взаємопов'язані і в комплексі забезпечують ефективне функціонування системи кадрового забезпечення організації. Наступним етапом написання кваліфікаційної роботи є дослідження процесу кадрового забезпечення підприємства.

## 1.2. Процес кадрового забезпечення підприємства

Процес кадрового забезпечення підприємства - це складна і багатопланова проблема, яка вимагає системного аналізу й постійного вдосконалення (рис.1.4). Стратегічне планування кадрових ресурсів, підбір, навчання, мотивація і розвиток кадрів, а також контроль за їх ефективністю стають важливими частинами успішного функціонування підприємства.

Процес кадрового забезпечення підприємства - це комплексна система заходів, направлених на формування, розвиток і ефективне використання кадрів підприємства відповідно до її стратегічних цілей та потреб. На великих підприємствах команди з кадрового забезпечення мають розподіл на функціональні підрозділи, кожен з яких займається впровадженням механізмів управління на власному участку.

На думку автора Володимира Пержуна, «...кожне підприємство може мати індивідуальний розподіл на функціональні підрозділи, і залежить від наступних факторів» [54, с. 46-151]:

1) «кількість кадрового складу на підприємстві - для малих підприємств (до 50 осіб) є можливість покривати кадрове забезпечення 1 особою, посада якої зазвичай звучить HR Generalist. Для середній підприємств (до 250 осіб) вже варто залучати команду, яка матиме розподіл на підрозділи, при цьому кожний підрозділ може складатися з 1 людини. Для великих підприємств варто розраховувати потребу в кількості працівників команди кадрового забезпечення виходячи з розрахунку 1 особа на 50 кадрів»;

2) «наявність суміжних підрозділів - наприклад, разом з командою кадрового забезпечення може працювати персонал з PRвідділу, відділу планування, маркетингового відділу, івент- менеджер»;

3) «сезонність, що наявна всередині підприємства - якщо діяльність підприємства має прив'язку до конкретного сезону, варто мати невелику внутрішню команду кадрового складу, яка забезпечує роботу у відповідни сезон, а на період активного сезону залучати відповідні агенції» [54].

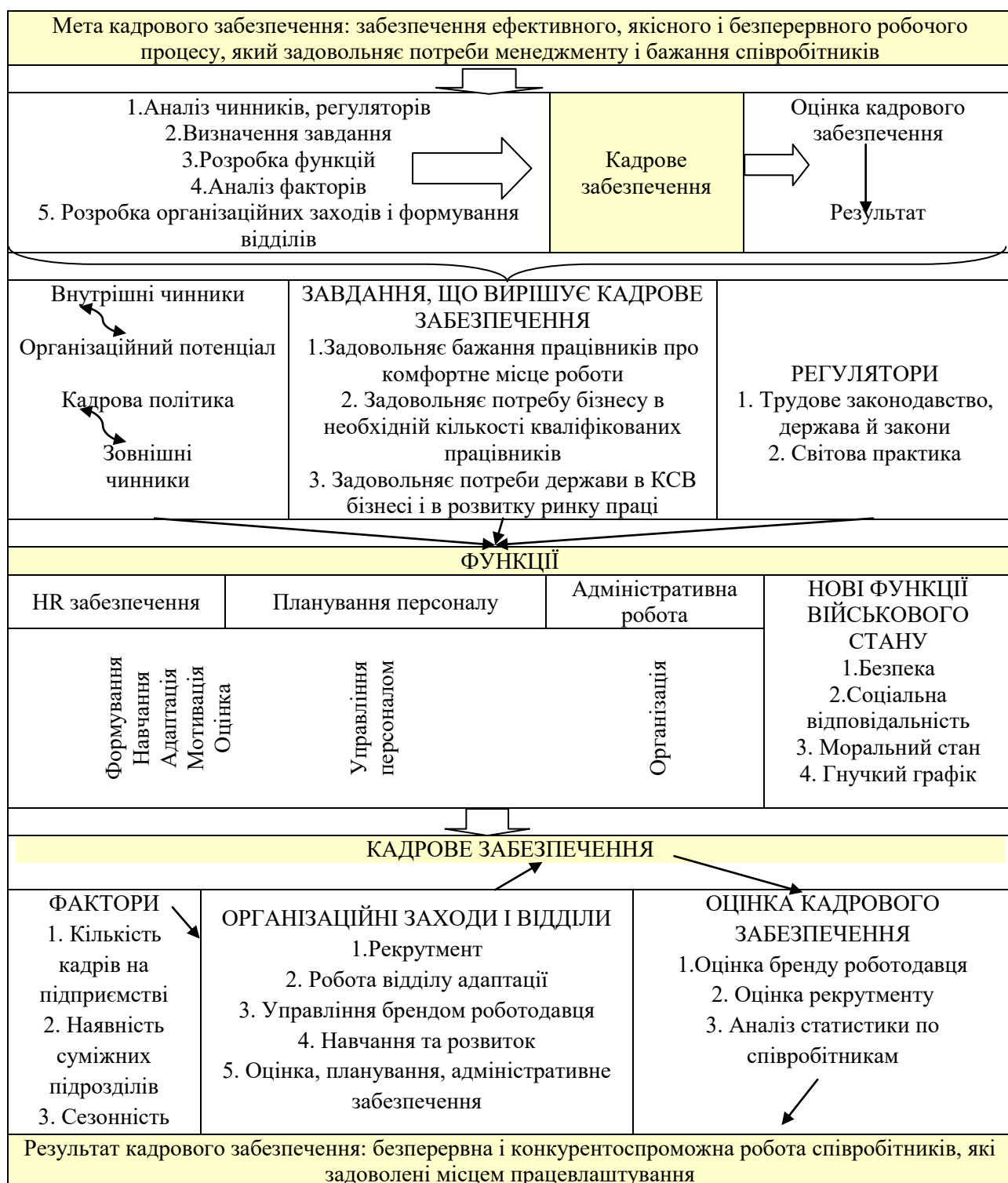


Рис.1.4. Процес кадрового забезпечення підприємства з урахуванням умов військового стану

Джерело: складено автором на основі даних [1, 11, 14, с.26, 67].

Якщо проаналізувати процес кадрового забезпечення підприємства, можна зрозуміти з рис. 1.4, що існує безпосередня взаємозалежність між усіма

складовими циклу, як це вбачає авторка Воржакова Ю.П., які становлять безпосередню основу процесу кадрового забезпечення підприємства (рис.1.5).

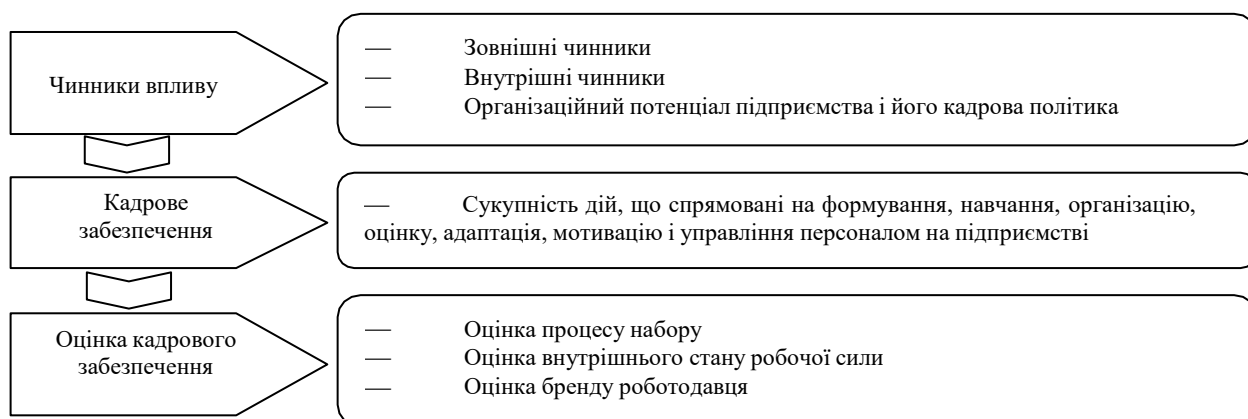


Рис.1.5. Основа процесу кадрового забезпечення підприємства

*Джерело: складено автором на основі даних [14, с.24].*

Як показує рис. 1.5 на кадрове забезпечення підприємства можуть впливати зовнішні і внутрішні фактори (чинники), за якими необхідно ретельно слідкувати і попереджувати їх появу.

Для якісної роботи в умовах впливу даних чинників на підприємствах має бути сформована команда антикризового кадрового забезпечення. Зазвичай, в неї входить весь менеджмент підприємства, а також керівники різних напрямів кадрового забезпечення.

Фактори кадрового забезпечення підприємства - це сукупність внутрішніх та зовнішніх умов, які впливають на процеси формування, розвитку та використання кадрового потенціалу організації [1,2,32,33,73].

Різні внутрішні чинники впливу на кадрове забезпечення підприємства можуть нести ризики різної пріоритетності на настрій всередині підприємства, а також на його бренд роботодавця.

Внутрішні чинники стосуються усіх сфер роботи підприємства: від виробничого і технологічного стану до управлінських змін. Також ці ризики можуть з'являтися паралельно із зовнішніми чинниками впливу на кадрове забезпечення на підприємстві.

Тому для ефективної діяльності підприємств потрібно провести аналіз чинників (факторів) зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на формування кадрового забезпечення, які представимо в табл. 1.5.

### Чинники (фактори) процесу кадрового забезпечення підприємства

Зовнішні чинники (макрорівень)	Внутрішні чинники (мікрорівень)
<p>економічні чинники: «залежність темпів зростання (чи зменшення) обсягів виробництва продукції (робіт, і послуг) із задоволеністю власних потреб працівників необхідних для відтворення; прожитковий мінімум, рівень розвитку сфери освіти»;</p> <p>державне регулювання в сфері трудових відносин: «трудове законодавство, щодо правового захисту працівників, виплати компенсацій у разі втрати роботи та диференціація доходів; рівень безробіття у державі»;</p> <p>науково-технічний прогрес - «впливає на технічну оснащеність робочого місця, рівень використання науково-технічних досягнень, що вимагає додаткових знань працівників, а, відповідно, підвищення рівня кваліфікації»;</p> <p>техніко-економічні чинники - «сприяють інтенсивності використання праці на діяльність і визначають, яким чином підприємства будуть використовувати кадровий потенціал працівників»;</p> <p>демографічні чинники - «це характеристики населення, які впливають на формування трудових ресурсів та кадрове забезпечення підприємства»;</p> <p>конкурентні чинники макрорівня - «кадрова політика підприємств конкурентів, територіальні фактори, екологічні фактори, конкурентоспроможність аналогічних підприємств, наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів».</p>	<p>цілі і стратегія підприємства – внутрішня політика керівництва;</p> <p>кадрова політика підприємства – «основна мета зберегти кадровий потенціал підприємства для забезпечення його функціонування»;</p> <p>імідж підприємства - «впливає на відношення працівників до будь-якого підприємств»;</p> <p>техніка, технології, організація виробництва і праці «сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства»;</p> <p>фінансово-економічні можливості підприємства, «які зумовлюються досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями»;</p> <p>маркетингова діяльність полягає у «формуванні дослідження та прогнозу, необхідної кількості працівників на підприємстві»;</p> <p>кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливості його зміни в перспективі;</p> <p>професійно-кваліфікаційні чинники - «рівень освіти, кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу».</p>

*Джерело: складено автором на основі даних [1,2,11,14, 18, 32,33].*

Процес кадрового забезпечення підприємства забезпечується виконанням взаємопов'язаних функцій, кожна з яких створює важливу роль у формуванні ефективного кадрового складу.

Функції кадрового забезпечення підприємства - це основні напрямки діяльності з управління персоналом в організації та формування кадрового забезпечення.

Вони охоплюють широкий спектр завдань, пов'язаних з підбором, розвитком та утриманням працівників.

В умовах воєнного стану з'являються нові функції кадрового забезпечення, що спрямовані на адаптацію організації до складних умов воєнного стану, забезпечення безпеки та підтримки працівників, а також підтримання ефективності роботи компанії в цілому.

Охарактеризуємо кожен з перелічених функцій кадрового забезпечення підприємства і нові функції з урахуванням умов воєнного стану в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Функції кадрового забезпечення підприємства та нові функції з урахуванням умов воєнного стану в Україні**

№	Функція	Характеристика і основні дії
Основні функції		
1	Формування персоналу	Прийом на роботу і оформлення трудових відносин Визначення потреб у кадрах Пошук й відбір кандидатів
2	Планування персоналу	Аналіз поточного стану кадрів Прогнозування майбутніх потреб у персоналі Розробка стратегії кадрового забезпечення
3	Мотивація персоналу	Впровадження нематеріальних методів мотивації Створення сприятливого робочого середовища Розробка систем матеріального стимулювання
4	Навчання персоналу	Розробка та проведення навчальних програм Оцінка ефективності навчання Визначення потреб у навчанні
5	Оцінка персоналу	Розробка критеріїв оцінки працівників Проведення регулярних атестацій Аналіз результатів оцінки та надання зворотного зв'язку
6	Управління персоналом	Координація всіх HR-процесів Розробка і впровадження кадрової політики Вирішення конфліктів й проблемних ситуацій
7	HR-забезпечення	Розробка і впровадження HR-стратегії Автоматизація HR-процесів Аналітика й звітність з питань персоналу
8	Адміністративна робота	Ведення кадрової документації Контроль за дотриманням трудового законодавства Складання графіків роботи та відпусток
9	Організація роботи персоналу	Розподіл повноважень і обов'язків Створення ефективної організаційної структури Оптимізація робочих процесів
10	Адаптація персоналу	Ознайомлення з корпоративною культурою Моніторинг процесу адаптації та надання підтримки Розробка програм адаптації для нових співробітників

№	Функція	Характеристика і основні дії
Нові функції з урахуванням умов воєнного стану		
11	Безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення фізичної безпеки співробітників на робочому місці</li> <li>• Організація психологічної підтримки для подолання стресу</li> <li>• Розробка планів евакуації та дій у надзвичайних ситуаціях</li> <li>• Навчання персоналу правилам поведінки під час повітряних тривог</li> </ul>
12	Соціальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка співробітників, які постраждали від військових дій</li> <li>• Забезпечення додаткової соціальної допомоги працівникам та їхнім сім'ям</li> <li>• Організація волонтерських ініціатив та допомоги армії</li> <li>• Сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб</li> </ul>
13	Моральний стан	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка програм для підтримки бойового духу колективу</li> <li>• Впровадження системи визнання та винагород за особливі досягнення</li> <li>• Організація заходів для згуртування команди</li> <li>• Регулярне інформування про ситуацію в компанії та країні</li> </ul>
14	Гнучкий графік роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження дистанційної роботи, де це можливо</li> <li>• Створення системи комунікації для оперативного інформування про зміни в робочому процесі</li> <li>• Розробка змінних графіків роботи з урахуванням безпекової ситуації</li> <li>• Забезпечення можливості швидкої зміни режиму роботи у разі загострення ситуації</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі накопиченого авторського досвіду.*

Вищевикладені функції взаємопов'язані й направлені на ефективне управління людськими ресурсами організації, а їх реалізація допомагає створити продуктивну атмосферу діяльності, підвищити ефективність праці та досягти стратегічних поставлених цілей підприємства.

Регулятори кадрового забезпечення підприємства - це системи норм, правил та механізмів, які впливають на процеси управління персоналом.

1. Трудове законодавство України і держава й Закони:

1.1. Конституція України від 28.06.1996 р № 254к/96-ВР- гарантує право на працю та її захист [34];

1.2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року № 322-08 (КЗПП) - основний документ, що регулює трудові відносини [31];

1.3. Податковий кодекс України від від 02.12.2010 р. № 2755-VI [55];

1.4. Закони України: «Про відпустки» від 15.11.1996 року № 504/96-ВР [57], «Про оплату праці» від 24.03.1995 року № 108/95-ВР [62], «Про збір та

облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 року № 2464-VI [60], «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 року № 3356-XII [61], «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI [58], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 р. № 1045-XIV [63], «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 року № 2297-VI [59];

1.5. Внутрішні документи підприємств - нормативні акти щодо прийому на роботу, звільнення, робочого часу і часу відпочинку;

1.6. Законодавство про пенсійне забезпечення й акти, що регулюють трудові спори та діяльність профспілок;

1.7. Державні програми розвитку трудових ресурсів;

1.8. Антидискримінаційне законодавство у сфері праці.

2. Світова практика: конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП); міжнародні стандарти управління персоналом (наприклад, ISO 30400 «Звіт про людський капітал для внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін»); глобальні тренди в HR-менеджменті (digital HR, agile HR, well-being програми); практики корпоративної соціальної відповідальності; міжнародні системи оцінки та розвитку персоналу; глобальні підходи до diversity and inclusion (різноманітність та інклюзивність).

Організаційні відділи і заходи кадрового забезпечення підприємства - це структурні підрозділи та комплекс дій, спрямованих на ефективне управління персоналом в організації. Вони забезпечують реалізацію ключових функцій HR-менеджменту і включають:

1. Рекрутмент - пошук кандидатів на посаду, проведення співбесід, оцінка кваліфікації, прийняття рішень про найм, ведення бази даних кандидатів, аналіз ринку праці, розробка стратегій залучення талантів.

2. Робота відділу адаптації - розробка програм адаптації, призначення наставників, проведення ознайомчих тренінгів, моніторинг процесу адаптації, збір зворотного зв'язку, підтримка нових співробітників, оцінка ефективності адаптаційних заходів.

3. Управління брендом роботодавця - розробка EVP (ціннісної пропозиції роботодавця), участь у кар'єрних заходах, ведення корпоративних сторінок у соціальних мережах, створення контенту про підприємство як роботодавця, проведення PR-кампаній, співпраця з навчальними закладами (ВНЗ та ін.).

4. Навчання та розвиток - оцінка потреб у навчанні, розробка навчальних програм, організація тренінгів й семінарів, створення систем дистанційного навчання й оцінка його ефективності, розробка планів кар'єрного росту.

5. Оцінка, планування, адміністративне забезпечення - проведення атестацій, розробка KPI (фінансова і не фінансова система оцінки), стратегічне планування персоналу, ведення кадрової документації, розробка HR-політики, бюджетування й автоматизація трудових процесів, підготовка звітів, забезпечення дотримання трудового законодавства.

Основними програмами управління кадрового забезпечення підприємства є:

- робота з підготовки і формування кадрів, що включає в себе підбір персоналу, мотивацію, навчання та розвиток, зміцнення бренду роботодавця;
- адміністративне забезпечення кадрів на підприємстві;
- планування кадрів [51].

Основним для підприємства є відбір і підбір кадрів на підприємстві і критерії відбору персоналу (кваліфікаційна карта, карта компетенції).

Відбір кадрів – це система заходів, що сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні і якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням підприємства (пошук працівника під вимоги вакантної посади).

Підбір кадрів – це пошук людей на визначені посади з урахуванням встановлених вимог (пошук під здібності й досвід людини - вік, здоров'я, рівень освіти та ін.).

Критерії відбору персоналу підприємства:

1. Формальні – вимоги до переліку документів, які людина подає (особиста заява, документ, що засвідчує особу, трудова книжка, документ про освіту та ін.) і обмеження, наприклад для державних службовців – не займатися підприємницькою діяльністю, не приймати подарунки та інші.

2. Соціальні – відомості про вік, стан здоров'я, володіння державною мовою інші.

3. Професійно-кваліфікаційні – сукупність вимог до профілю, рівня професійної освіти, стаж, досвід роботи та інші.

Уваги заслуговує в ході процесу дослідження питань кадрового забезпечення підприємства місце «трудової книжки».

«Трудова книжка» — це основний документ про трудову діяльність працівника, який може підтвердити його стаж. Наскільки коректно вона заповнена, залежить, у свою чергу, правильності обчислення пенсії. Записи про назву посади, яку займає працівник, бухгалтери або кадровики роблять згідно з найменуванням професій і посад, наведених у спеціальному Класифікаторі. І так, назву вашої посади роботодавець також придумав не сам, вона є у загальному переліку. Під час створення українського Класифікатора за базу було прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій, яку Міжнародне бюро праці рекомендувало, щоб дані можна було легко перевести у загальну систему обміну професійною інформацією [23]. Способи кадрового забезпечення поділяються на види, що наведені на рис. 1.6.

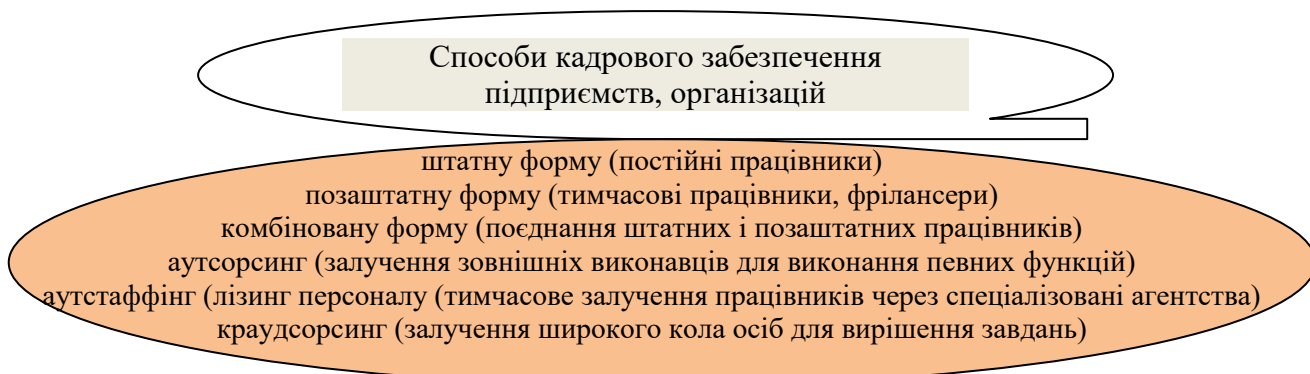


Рис.1.6. Способи кадрового забезпечення підприємства

*Джерело: складено автором за допомогою даних джерел [5-12].*

Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його удосконалення - це комплексна система заходів, проектів, програм, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання персоналу організації відповідно до її стратегічних цілей та операційних потреб, що включає в себе планування, підбір, навчання, розвиток, мотивацію і утримання кваліфікованих працівників.

### 1.3.Методичні підходи до оцінки кадрового забезпечення підприємства

Будь-яке кадрове забезпечення підприємства повинно базуватися на оцінці кадрового складу, однак процес оцінювання персоналу на кожному підприємстві індивідуальний, в залежності від поглядів керівництва.

А.В. Шегда вважає, що «...оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості» [77].

Методичні підходи до оцінки кадрового забезпечення підприємства - це сукупність методів і технік, які використовуються для оцінки ефективності формування і використання кадрового забезпечення, оцінки руху кадрів, кількісних і якісних показників. Ці підходи дозволяють визначити якість кадрового складу, ефективність HR-процесів та відповідність кадрової політики стратегічним цілям підприємства. Для того, щоб якісно впровадити результати цих показників необхідно встановити стратегічні цілі, що будуть працювати над впровадженням відповідних організаційних цілей. В сучасному середовищі кадрового забезпечення існує багато шляхів до оптимізацій, але для великих компаній найкращим рішенням є впровадження власної CRM-системи, що буде автоматизувати всі процеси всередині команди кадрового забезпечення і дозволить швидко обмінюватись важливою інформацією між відділами [14]. Система оцінки кадрового забезпечення підприємства має вигляд, що представлений на рис. 1.7.

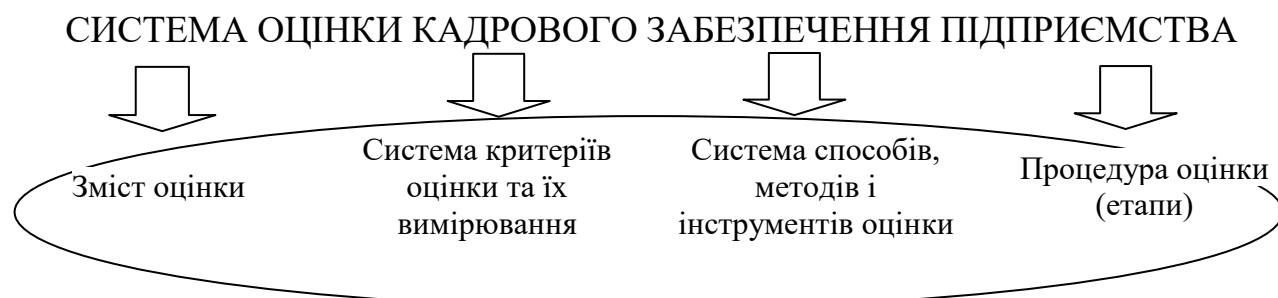


Рис.1.7. Система оцінки кадрового забезпечення підприємства

Джерело: складено і удосконалено автором на основі даних джерела [14].

Для того, щоб оцінка кадрового забезпечення підприємства була дійовою, а її сенс був зрозумілим і мав мотиваційний характер, її потрібно провадити за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з працею, її результатами.

Зміст оцінки включає три компоненти: оцінка особистих якостей (об'єкт, критерії); оцінка праці (вимір і оцінка затрат праці в часі; оцінка складності праці, змісту роботи); оцінка результатів праці (безпосередні результати, побічні результати).

Основні цілі оцінки кадрового забезпечення можна поділити на три основні групи, а переваги від її проведення вигідні для підприємства і працівників, які представимо в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

### Основні цілі і переваги оцінки кадрового забезпечення підприємства

Показник	Види	Зміст цілі і переваги
Ціль	Адміністративна	Прийняття управлінських рішень в сфері кадрів на об'єктивній основі
	Інформативна	Допомагає керівникам контролювати якісний та кількісний склад персоналу
	Мотиваційна	Дозволяє отримати максимальну продуктивність праці
Переваги	Для підприємства	Отримання інформації щодо рівня умінь та навичок персоналу; можливість створити кадровий резерв; можливість проводити ротації персоналу; сформувати ефективну систему розвитку персоналу; розробити ефективні механізми мотивації персоналу; формування ефективної корпоративної культури.
	Для працівників	Отримання більш чіткого розуміння цілей та задач для кожного працівника; розуміння взаємозв'язку заробітної плати і премій від функціональних задач для кожного працівника; можливість створити зворотній зв'язок «працівник – керівник»; можливість кар'єрного та професійного росту.

*Джерело: складено автором на основі даних [5-10,14,33].*

Побудова будь-якої системи оцінювання починається з визначення критеріїв оцінки кадрового складу персоналу.

Добір критеріїв оцінювання значною мірою залежить від його цілей, з огляду на які можуть бути застосовані кваліфікаційні, поведінкові, особистісні критерії, а також критерії ефективності (рис. 1.8.).

Основні критерії до оцінки кадрового забезпечення підприємства	1. «Досяжність - оцінка повинна проводитися на основі посадових інструкцій».
	2. «Об'єктивність - розробка кожної критерії проводиться для конкретної посади, а не людини».
	3. «Прозорість - кожен працівник повинен розуміти, яких результатів від нього очікують».
	4. «Відповідність змісту роботи - важливо брати до уваги функціональні обов'язки працівника».
	5. «Мотивація працівника на досягнення результатів - потрібно розуміти мотивацію працівника (-ків) та пояснювати їм, яка нагорода їх очікує за якісно виконану роботу».
	6. «Зрозумілість та пов'язаність з найважливішими результатами роботи - працівник повинен розуміти ціль оцінки та її зв'язок з результатами роботи».
	7. «Динамічність - важливо пояснити працівнику, що після проходження оцінки можливий перегляд заробітної плати, підвищення в посаді».

Рис.1.8. Основні критерії до оцінки кадрового забезпечення підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [53].

Проаналізуємо систему елементів оцінки кадрового забезпечення підприємства та показники за допомогою яких їх можна оцінити в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

### Система елементів оцінки кадрового забезпечення підприємства

№	Елемент оцінки	Показник
8	Матеріальне стимулювання	Оплата праці, премії, надбавки
9	Нематеріальне стимулювання	Дошка пошани, розіграш подарунків, кваліфікація кадрів
10	Гнучкість та адаптація до нововведень в роботі	Визначається вмінням та швидкістю адаптуватися до змін в роботі (технічних, інформаційних, бухгалтерських і інших)
11	Кваліфікаційний склад кадрів	Визначається наявною кількістю працівників з вищою освітою, науковим ступенем
12	Оцінка руху кадрів	Визначається показником плинності кадрів, коефіцієнтом вибуття персоналу та введення
1	Ступінь досягнення цілей підприємства в роботі	Визначається у співставленні виконаних та невиконаних завдань персоналом в діяльності підприємства
2	Рівень ризику персоналу в роботі	Визначається рівнем травматизму, рівнем відповідальності, вмінням приймати рішення та відповідати за наслідки
3	Ступінь доцільності організаційної структури	Визначається на скільки ефективно здійснюється делегування повноважень та виконання функціональних обов'язків працівником
4	Рівень комунікаційних зв'язків	Визначається через швидкість передачі інформації, вмінні домовлятися, вести переговори
5	Стиль управління персоналом	Рівень застосування адміністративних, економічних, соціальних методів управління персоналом. Вміння керувати працівниками, їх професійний розвиток, залучення до прийняття рішень і інші
6	Рівень оплати праці	Визначається рівнем оплати праці у порівнянні з середнім рівнем оплати праці в галузі та в Україні
7	Умови праці працівників	Організація робочого місця та умови праці
8	Матеріальне стимулювання	Оплата праці, премії, надбавки
15	Організаційна культура та етикет	Формування місії організації, визначення особових компетенцій і моделей поведінки, стимулювання праці відповідно мотивів і потреб співробітників

№	Елемент оцінки	Показник
16	Трудова дисципліна	Рівень дотримання правил внутрішнього розпорядку
17	Професійний досвід, активність	Рівень прояву професійного досвіду та вміння активно проявляти ініціативність в роботі
18	Привабливість праці	Рівень задоволення працівника роботою
19	Соціально-психологічний клімат в колективі	Рівень соціального розвитку колективу підприємства і його психологічних резервів, здібних до більш повної реалізації, що у свою чергу, пов'язано з вдосконаленням як організації, так і умов праці
20	Конфліктні ситуації в колективі під час роботи, уміння сприймати критику	Рівень виникнення конфліктів в колективі в ході роботи, ведення переговорів та реакція працівника на критику з боку керівництва підприємства
9	Нематеріальне стимулювання	Дошка пошани, розіграш подарунків, кваліфікація кадрів
10	Гнучкість та адаптація до нововведень в роботі	Визначається вмінням та швидкістю адаптуватися до змін в роботі (технічних, інформаційних, бухгалтерських і інших)
11	Кваліфікаційний склад кадрів	Визначається наявною кількістю працівників з вищою освітою, науковим ступенем
12	Оцінка руху кадрів	Визначається показником плинності кадрів, коефіцієнтом вибуття персоналу та введення
13	Ступінь мотивованості кадрів	Визначається рівнем задоволення працівників системою існуючої мотивації
14	Фінансові можливості підприємства	Визначається рівнем коштів, яку керівництво виділяє з власних коштів підприємства для мотивації кадрового складу персоналу

*Джерело: складено автором на основі даних [1,2, 8-10,50-51].*

Після визначення того, що треба оцінювати, виникають нові проблеми. Як установити ті елементи (показники), що входять до змісту оцінки, і як виміряти величину того чи іншого показника? Розв'язання цих проблем досягається використанням методів оцінки [33, с. 89].

Методи оцінки кадрового забезпечення підприємства включають:

1) методи виявлення елементів показників змісту оцінки (програма збирання даних, методи збирання даних, обробки і оформлення інформації);

2) методи вимірювання величини того чи іншого показника (натуральні та вартісні виміри; умовні вимірники (бали, коефіцієнти);

3) інші методи виміру (характеристики, порівняння з ідеалом, реальними об'єктом).

Виявлення елементів (показників) оцінки, у свою чергу, включає:

1) програму збору інформації; 2) методи збирання інформації; 3) методи її обробки та оформлення.

Методи оцінки кадрового забезпечення підприємства повинні:

1) відповідати структурі підприємства, характеру діяльності кадрового складу, цілям оцінки;

2) бути простими й зрозумілими;

3) передбачати використання кількісних показників (оптимально 5-6);

4) сполучати письмові й усні завдання.

Відносно методів оцінки кадрового забезпечення підприємства, то головні методи, що використовуються в практиці, поділяють на 3 групи:

1) кількісні - в результаті застосування методів можна визначити рівень ділових якостей працівників з достатнім ступенем об'єктивності;

2) якісні (описові) - методи описового характеру, що визначають якості працівників без їх кількісного виразу;

3) комбіновані (проміжні) - в основу методів покладені як описовий принцип, так і кількісні характеристики [48, с. 75].

Проведемо їх більш детальний аналіз в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

### Методи (способи) оцінки кадрового забезпечення підприємства

№	Назва методу	Характеристика методу
1	Кількісні	<p>1.Метод рангового порядку: група керівників, виходячи з певних критеріїв оцінки, розташовує оцінюваних співробітників по порядку - від самого кращого до самого гіршого. Підсумкова оцінка визначається сумою порядкових номерів, отриманих працівником за виконання поставлених завдань.</p> <p>2.Метод заданої бальної оцінки полягає в привласненні наперед встановлених балів за кожне досягнення працівника з подальшим визначенням його загального ділового рівня у вигляді набраних очок.</p> <p>3.Метод вільної бальної оцінки полягає в привласненні керівником або експертом певної кількості балів кожній якості працівника. Загальна оцінка складається як сума балів або як середній бал.</p> <p>4.Система графічного профілю полягає в зображенні кожної з ділових якостей співробітника (у балах) у вигляді позначок на графіку.</p> <p>5.Ще існують такі методи як: метод анкетування, описовий метод оцінки, метод класифікації, метод порівняння по парах, рейтинг або метод порівняння, метод оцінки по вирішальній ситуації, метод рейтингових поведінкових установок, метод шкали спостереження за поведінкою, метод анкет і порівняльних анкет, інтерв'ю, метод «360 градусів оцінки», тестування, метод центрів оцінки, метод ділових ігор, метод оцінки досягнення мети (метод управління за допомогою постановки цілей), метод оцінки на основі моделей компетентності та багато інших.</p>

№	Назва методу	Характеристика методу
2	Якісні	<p>1. Матричний - один з найпростіших і поширеніших описових методів. Його суть полягає в комплексному порівнянні фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних для заміщення даної посади.</p> <p>2. Метод еталону нагадує попередній, але порівнює фактичні дані не з покладеними за посадою навиками і поведінкою, а з характеристиками найбільш успішних працівників даного напрямку.</p> <p>3. Система довільних характеристик - теж поширений метод. Він передбачає достатньо вільну (усну або письмову) форму оцінки співробітників. Керівник або група керівників (експертів) описують видатні успіхи і упущення підлеглих за певний період їх діяльності.</p> <p>4. Метод оцінки виконання схожий на попередній. В даному випадку експертами можуть бути також і керівники, але оцінювати вони будуть не окремі досягнення в діяльності співробітника, а всю його роботу за певний період часу.</p> <p>5. Метод групової дискусії теж відноситься до описових. Він, напевно, найчастіше використовується вітчизняною практикою. Це, як правило, розмова групи керівників, або експертів з працівниками щодо їх діяльності. Метод групової дискусії дозволяє по певних критеріях вибрати найбільш активних і самостійних кандидатів на ту чи іншу посаду.</p>
3	Комбіновані	<p>1. Тестування – це оцінка працівників по ступеню рішення ними наперед підготовлених виробничих завдань (тестів).</p> <p>2. Визначення коефіцієнта інтелектуальності співробітника (кількісних показників якісного рівня рішення, наперед підготовлених виробничих задач).</p> <p>3. Метод підсумовуваних оцінок полягає у визначенні експертами частоти прояву («постійно», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи») у працівників тих або інших якостей і привласненні певних бальних оцінок за той або інший рівень частоти.</p>

*Джерело: складено автором на основі даних [24, 33, 56, 66-69].*

Планування кадрового забезпечення підприємства є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку кадрів.

Кадрове планування підприємства включає процес:

1) планування потреб у персоналі – це оцінка наявного потенціалу трудових ресурсів, оцінка майбутніх потреб і розробка програм по розвитку персоналу;

2) залучення (набір) персоналу;

3) використання і скорочення персоналу – виявлення кого варто скоротити, де і коли, політика оголошення про скорочення і виплати вихідних допомог, кроки, які необхідно почати, щоб допомогти скороченим працівникам

знайти нову роботу, програму консультування з профспілками чи асоціаціями працівників;

4) навчання персоналу - це необхідна кількість учнів-працівників, кількість існуючих працівників, що потребують навчання чи перенавчання, нові курси або витрати на існуючі;

5) збереження кадрового складу персоналу;

б) витрати на утримання персоналу.

Основні показники планування чисельності кадрів підприємства представимо в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**Основні показники планування чисельності кадрового складу персоналу підприємства**

Назва показника	Формула	Значення абрєвіатури
1.Базова потреба в кадрах (Чб.)	$Чб. = РП/В$	РП – реалізована продукції, грн.; В – виробіток на одного працюючого, грн./ос.
2.Загальна потреба в кадрах (Ч з.)	$Ч з. = Ч б./ДП$	Ч б. – базова потреба в кадрах, що визначається обсягом виробництва, грн.; ДП – додаткова потреба в кадрах, осіб.

*Джерело: складено автором на основі даних [12,14,17,19].*

Оцінювання ефективності кадрового забезпечення важливий процес і потребує надання відповідної статистичної інформації як від команди кадрового забезпечення, так і від виробничих підрозділів, так і від інших підрозділів, що працюють на забезпечення виробництва (наприклад, бухгалтерія, відділ ІТ-забезпечення, відділ кадрів, виробничий відділ та інші). Фактично, оцінювання являє собою аналіз економічних, виробничих, організаційних, соціальних і матеріальних чинників. Важливо під час даного оцінювання брати до уваги галузь діяльності компанії, кількість працівників на підприємстві, рівень забезпечення інтелектуальними ресурсами і специфіку розвитку ринку [12,19]. На основі оцінювання ефективності кадрового забезпечення підприємства надалі має формуватися ряд управлінських рішень, до прийняття яких також залучаються керівники відділу кадрового забезпечення. Проаналізуємо етапи процедури оцінки кадрового забезпечення підприємства в табл. 1.11.

### Процес оцінки кадрового забезпечення підприємства

№	Назва етапу	Зміст етапу
1	1 етап Підготовка програми оцінки	HR-менеджеру потрібно визначити терміни, цілі, можливі результати. Як правило, цей етап триває 1 тиждень.
2	2 етап Аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки	Під час оцінки HR глибоше розуміє особливості діяльності співробітників, яких він оцінює та специфіку організаційної структури. Підсумок етапу – список критеріїв оцінки. Тривалість – 1-2 тижні
3	3 етап Конструювання процедур оцінки	HR-менеджер планує проведення оцінки, формує обмеження та вимоги. Триває етап 1-2 тижні.
4	4 етап Проведення оцінки	HR-фахівець проводить оцінку, збирає зворотний зв'язок та документацію про її проведення. Триває цей етап від 3 до 5 днів, в залежності від кількості співробітників та розмірів компанії.
5	5 етап Аналіз	На цьому етапі проводиться аналіз результатів і виникає розуміння заходів, які потрібно вжити для зміни ситуації. Триває етап від 1 до 2 тижнів

*Джерело: складено автором на основі даних [66].*

Найвагомим чинником під час оцінювання ефективності кадрового забезпечення є економічна ефективність.

Позитивним є показник у разі, якщо досягається краща робота кадрів, за умов нижчих витрат на кадрове забезпечення.

На ефективне кадрове забезпечення підприємства вказують показники: збільшення обсягів виробництва, рівень задоволеності роботодавцем і працею, продуктивність праці, збільшення рівня кваліфікації і знань співробітників, підвищення темпів розвитку кадрів, величина прибутку підприємства.

Відповідним об'єктом економічного аналізу ефективності кадрового забезпечення підприємства є фінансова звітність і економічні дані.

На підприємствах застосовують комбіновані системи критеріальних показників, на яких базується оцінка кадрового забезпечення підприємства - це:

1) система, заснована на кінцевих результатах діяльності підприємства (включає показники: прибуток до оподаткування, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виторг від реалізації продукції чи послуг, обсяг виробництва, якість продукції, період окупності інвестицій, рентабельність інвестицій й інші);

2) система, заснована на результативності, якості й складності трудової діяльності (охоплює показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, коефіцієнт складності праці, чисельність персоналу, частка фонду оплати праці, трудомісткість продукції і інші);

3) система, заснована на формах і методах роботи з кадровим складом персоналу (показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, привабливість праці, професійно-кваліфікаційна структура, соціальна структура персоналу, витрати на одного працівника).

Індикатори оцінки ефективності кадрового забезпечення підприємства, його руху і оплати праці згрупуємо і представимо в табл. 1.12.

Таблиця 1.12

### Система індикаторів оцінки ефективності кадрового забезпечення підприємства

Назва показника	Формула	Значення абрєвіатури
Оцінка руху кадрів		
1.Коефіцієнт обороту прийнятих працівників (К прийн.)	$K_{\text{прийн.}} = \frac{Ч_{\text{прийн.}}}{Ч_{\text{сер.}}}$	Ч прийн. – чисельність працівників прийнятих на підприємство за період, осіб; Ч сер. – середньорічна чисельність працівників, осіб.
2.Коефіцієнт обороту вивільнених працівників (Квив.)	$K_{\text{вив.}} = \frac{Ч_{\text{вив.}}}{Ч_{\text{сер.}}}$	Ч вив. – чисельність працівників вивільнених з підприємства за період, осіб.
3.Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл.кад.)	$K_{\text{пл.кад.}} = \frac{Ч_{\text{звіл.}}}{Ч_{\text{сер.}}}$	Ч звіл.прич. – чисельність працівників звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та інших причин не пов'язаних з виробництвом за період, осіб.
4.Коефіцієнт сталості кадрів (Кск)	$K_{\text{ск}} = \frac{Ч_{\text{вр}}}{Ч_{\text{сер.}}}$	Чвр - чисельність працівників, що відпрацювали на підприємстві протягом одного року, осіб.
5.Коефіцієнт стабільності кадрів (середній стаж) (Кстк)	$K_{\text{стк}} = \frac{Ч_{\text{пост.}}}{Ч_{\text{сер.}}}$	Чпост. – чисельність працівників зі стажем роботи на даному підприємстві у п'ять і більш років, осіб.
6.Коефіцієнт кваліфікованості персоналу (К квал.пер.)	$K_{\text{квал. пер.}} = \frac{К_{\text{в.о.}}}{Ч_{\text{сер.}}}$	К в.о. – кількість працівників з вищою освітою, осіб.
7.Коефіцієнт соціальних витрат на підприємстві (К соц..в.)	$K_{\text{соц..в.}} = \frac{В_{\text{соц.}}}{В_{\text{сукуп.}}}$	В соц. – соціальні витрати підприємства, грн.; В сукуп. – сукупні витрати підприємства.
8.Коефіцієнт внутрішньої мобільності (КВМ)	$K_{\text{ВМ}} = \left( \frac{К_{\text{пп}}}{Ч_{\text{сер.}}} \right) * 100\%$	Кпп - кількість працівників, які змінили посаду всередині компанії, осіб
Оцінка ефективності формування і використання кадрового забезпечення		
9.Продуктивність праці (ПП)	$ПП = \frac{РП}{Ч_{\text{пвп}}}$	РП – реалізована продукція, грн.; Чпвп – чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб.

Назва показника	Формула	Значення абрєвіатури
10.Трудомісткість (Т)	$T = \text{Чпвп}/\text{РП}$ або $1/T$	РП – реалізована продукція, грн.; Чпвп – чисельність ПВП, осіб.
11.Озброєність праці (Ооз)	$\text{Ооз} = \text{ОВЗсв}/\text{Чпвп}$	Чпвп – чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб; ОВЗсв – середньорічна вартість ОЗ, грн.
12.Рентабельність витрат на персонал (Рвп)	$\text{Рвп} = \text{ЧП}/\text{Ввп}$ *100%	ЧП – чистий прибуток, грн.; Ввп – витрати на утримання персоналу, грн.
13.Рентабельність персоналу за чистим прибутком (Рп)	$\text{Рп} = (\text{ЧП}/\text{Чпер.})$ *100%	ЧП – чистий прибуток, грн.; Чпер.- чисельність працівників підприємства, осіб.
14.Коефіцієнт задоволеності персоналу (КЗП)	$\text{КЗП} = (\text{Кзс}/\text{Чпп}) * 100 \%$	Кзс - кількість задоволених співробітників (за результатами опитування)
Оцінка оплати праці кадрового складу		
15.Середньомісячна заробітна плата (Смзп)	$\text{Смзп} = (\text{ФОП}/12)/\text{Чпер.}$	12- кількість місяців у році; Чпер. – чисельність персоналу, осіб; ФОП- фонд оплати праці, грн.
16.Зарплатовіддача (Зв)	$\text{Зв} = \text{РП}/\text{ФОП}$	РП – дохід від реалізації продукції, грн.;
17.Зарплатомісткість (Зм)	$\text{Зм} = \text{ФОП}/\text{РП}$ або $1/\text{Зв}$	РП – дохід від реалізації продукції, грн.;
		ФОП- фонд оплати праці, грн.

Джерело: складено автором на основі даних [1,2,8-10, 66, 75-78].

Необхідно зазначити, що найповніша оцінка може бути проведена на базі комплексної оцінки кадрового забезпечення підприємства (рис. 1.9). Її структура представляє модель до якої входить три групи характеристик: якості працівника, трудова поведінка та результати діяльності [66].

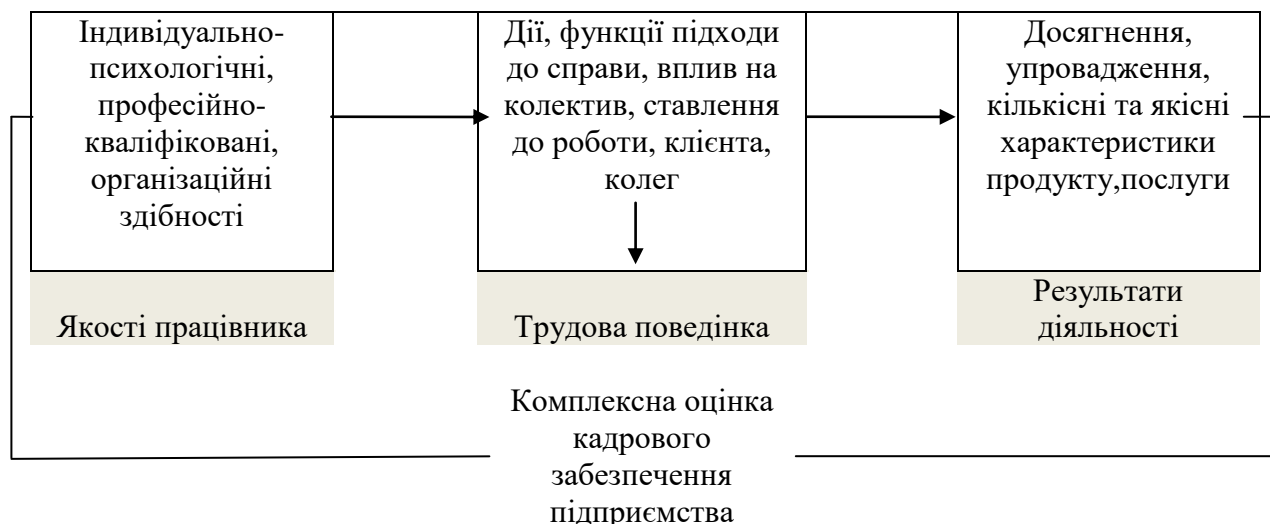


Рис.1.9. Комплексна оцінка кадрового забезпечення підприємства

Відповідно до представленої моделі, комплексна оцінка кадрового забезпечення підприємства розглядається як цілісний об'єкт дослідження – і це підтверджує взаємозв'язок між трьома групами характеристик.

#### 1.4. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства

Основна мета ефективного кадрового забезпечення підприємства полягає у формуванні необхідної кількості і складу працівників, які повинні мати певну спеціалізацію та здатні забезпечити основні завдання розвитку господарюючого суб'єкта. Саме за допомогою форм удосконалення кадрового забезпечення підприємства здійснюється реалізація і забезпечення кадрової політики підприємства і ефективного кадрового забезпечення.

Форми удосконалення кадрового забезпечення підприємства - це конкретні способи й методи організації процесу залучення, використання та розвитку персоналу, які відповідають специфіці діяльності підприємства, його стратегічним цілям і особливостям ринку праці. Представимо форми удосконалення кадрового забезпечення підприємства в табл. 1.13.

Таблиця 1.13

##### Форми удосконалення кадрового забезпечення підприємства

№	Форма	Зміст форми
1	Форми профорієнтаційної роботи	Тренінги, конференції, форуми, презентації, виступи, друковані видання, опитування
2	Форми організаційно-штатної роботи	Розрахунок нормативів кадрової чисельності, планування потреби в кадрах, оптимізація кадрової структури, розрахунок навантаження кадрів, форми організації кадрових служб і форми управління кадрами
3	Правові форми укладання, зміни й припинення контрактів	Правові форми укладання, зміни й припинення контрактів
4	Форми підготовки, добору та розстановки кадрів	Присвоєння спеціальних звань, форми навчання і підготовки кадрів (денна, заочна, дистанційна)
5	Форми кадрового забезпечення в процесі проходження служби на підприємстві	Робота з кадровим резервом, факторний аналіз кадрового забезпечення, структурний аналіз особового складу, облік кадрів, форми оцінювання ефективності роботи працівників, ротація кадрів, внутрішні конкурси, перерозподіл функціональних обов'язків, суміщення посад, форми забезпечення службового просування кадрів, форми матеріального, соціального та інших видів забезпечення
6	Форми підвищення кваліфікації, професіоналізму та перепідготовки кадрів	Міжнародний обмін, стажування, щорічне оцінювання, атестація, курси, тренінги
7	Форми наставництва	Виховання та соціально-психологічне забезпечення кадрів

№	Форма	Зміст форми
8	Форми стимулювання службової активності кадрів, укріплення законності, відповідальності й службової дисципліни в діяльності кадрів	Заохочення, подяки, занесення на дошку пошани, проведення конкурсів «Кращий працівник», штрафні санкції за порушення дисципліни
9	Форми залучення та відбору кадрів	Іспити, тестування, атестування, робота з кадровим резервом, конкурсний відбір

*Джерело: складено і удосконалено автором на основі даних [2].*

Зарубіжний і український досвід управління кадровим забезпеченням підприємств. Для розробки шляхів удосконалення кадрового забезпечення керівництву підприємств варто використовувати бенчмаркінг – метод сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємство порівнює свій кадровий потенціал з потенціалом інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють підвищити рівень кадрового забезпечення.

У науковій літературі виокремлюють такі моделі управління кадровою політикою підприємства і його забезпечення, як: 1) американська; 2) японська; 3) європейська. У науковій літературі японську і американську моделі вважають протилежними, оскільки американська модель базується на індивідуалізмі, а японська - на колективізмі. Ураховуючи всі особливості, українська модель управління кадровим забезпеченням підприємства більш схожа з європейською в силу схожої ментальності, історичного розвитку, особливостей розвитку економіки країни та релігійних особливостей.

Як вказує авторка наукової праці Базалійська Н.П., «...американська модель управління кадрового забезпечення підприємства має такі особливості» [4]:

- «управління засновано на принципі індивідуалізму, у тому числі індивідуалізації зарплати, орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, учених»;

- «практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання і персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва»;

- «підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі, оплата праці визначається відповідно системи «плата за виконання» [4].

Ткаченко А.М., вважає, що «...японська модель управління кадровим забезпеченням підприємства має такі особливості» [70]:

- «філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми»;

- «під час найму на роботу відбувається початкове вивчення сильних і слабких боків особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця»;

- «оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання»;

- «система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно орієнтованою, соціально спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою, висока залежність працівників від фірми та застосування системи «довічного найму» [70].

Так, на відміну від методів, що застосовуються на американських підприємствах, японські - більшою мірою використовують відданість компанії та ототожнюють інтереси службовців з інтересами компанії. В Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками компанії [4].

Європейська модель управління кадровим забезпеченням підприємства відображає особливості кожної європейської країни та має певні загальні для всіх європейських країн риси. Представимо особливості європейської моделі:

- філософія менеджменту ґрунтується на високих соціальних нормах. Ключовим моментом, що визначає зацікавленість й активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг та компенсацій;

- одним із різновидів мотивації персоналу є поширення партнерських відносин між управлінцями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках і прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності, у діяльності підприємств роль відіграють профспілкові

організації робітників, увага приділяється перепідготовці працівників за програмами стажування і тренінгів;

- надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників.

Але, незважаючи на загальні риси, кожна країна ЄС має власні особливості.

Автори Харченко Т.О., Муратов А.Г. вважають, що до наприкладу, «...у Франції відбувається використання конкурсів підчас заміщення різних посад, обов'язковим є навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування» та інформування персоналу про вакансії. Також просування по службі пов'язане з перепідготовкою та підвищенням рівня знань. Наприклад, у Великобританії поширена система «Інвестори в людей», яка полягає у розвитку здатностей і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей підприємства» [73].

Наприклад, у різних регіонах Італії застосовуються як «американська», так і «радянська» моделі управління кадровою політикою на підприємствах [49,73]. В табл. 1.14 представимо узагальнюючу характеристику моделей управління кадровим забезпеченням підприємства.

Таблиця 1.14

### Характеристика моделей управління кадровим забезпеченням підприємств

Показник	Японська модель	Американська модель	Україна
Концепція управління кадровою політикою	Об'єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства. Притаманна актуальність людського фактора в управлінні виробництвом	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями. Увага до людини як до виконавця	Об'єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях. Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Спрямованість управління кадровою політикою	Удосконалення соціально-трудова відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
Загальний принцип управління кадр. політикою	«Знизу-догори»	«Зверху-донизу»	Зустрічне управління

Продовження табл. 1.14

Показник	Японська модель	Американська модель	Україна
Характер прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень за принципом консенсусу із залученням багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Індивідуальний принцип прийняття рішень із залученням незначної кількості людей до прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень із залученням небагатьох до підготовки й одноосібне прийняття рішення
Особливості управління кадровою політикою	Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи. Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії. Підготовка універсальних керівників	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення. Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності. Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення. Міжособистісна конкуренція. Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Організаційна культура в управлінні кадровою політикою	Притаманні колективна відповідальність і звітність, загальна організаційна культура і філософія	Притаманні індивідуальна відповідальність і брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Переважає індивідуальна відповідальність та відсутня загальна організаційна культура
Оцінка результатів трудової діяльності персоналу	Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Кар'єра персоналу	Довічний найм, при цьому кар'єрне зростання повільне, згідно з урахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Короткочасне наймання на контрактній основі за стрімкого кар'єрного зростання, зумовленого особистими результатами	Поєднання довговічного і короткочасного наймання, а кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
Підвищення кваліфікації персоналу	Без відриву від виробництва(на робочому місці)і вважається довгостроковою інвестицією	Відокремлено, за спец. програмами підготовки і сприймається як загроза плинності кадрів	Без відриву від виробництва у поєднанні з програмами підготовки; вважається необхідним
Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності	Відсутність чітко визначених посад і завдань у середині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп
Оплата праці	За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями	За показниками роботи групи
Мотиваційний механізм управління труд. діял.	Основа – ментальні цінності	Метод «багога і пряника»	Застосування різноманітних методів на розсуд керівництва

Джерело: складено автором на основі даних [4,38,49,73].

Для поліпшення управління кадровим забезпеченням підприємства доцільно впроваджувати в діяльність вітчизняних підприємств позитивний досвід успішних країн світу, але з урахуванням особистого місцевого менталітету у вітчизняній моделі управління кадровою політикою, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни. Українська модель відмічається високою плинністю кадрів, несприятливим соціально-психологічним кліматом, відсутністю коштів на розвиток персоналу, у результаті чого спостерігається низька продуктивність праці. Також персонал не знає про перспективи розвитку і немає спільних ідей та спільної мети з підприємством, що призводить до незацікавленості у роботі та зменшує ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Це зумовлює необхідність змін в українській моделі та заохочує до застосування досвіду розвинених країн у цьому питанні. Узагальнюючи досвід управління кадровою політикою і забезпечення підприємств, можна виокремити мету системи управління персоналом, а саме забезпечення керівництвом, ефективного використання, професійного і соціального розвитку персоналу. Узагальнимо проблеми кадрового забезпечення на підприємствах України в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

### Основні проблеми кадрового забезпечення підприємств України

№	Проблема
1	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон, висока плинність кадрів
2	Невідповідність навичок випускників вимогам ринку праці, вимоги до знання іноз. мов
3	Низька мотивація працівників через недостатній рівень заробітної плати
4	Складнощі з пошуком спеціалістів у певних галузях, в утриманні та залученні талантів
5	Недостатня увага до розвитку та навчання персоналу, застарілі методи управління
6	Проблеми з адаптацією нових співробітників
7	Низька ефективність оцінки персоналу, неефективні процеси оцінки продуктивності
8	Недосконалість законодавства у сфері трудових відносин

*Джерело: складено автором на основі накопиченого досвіду.*

Шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства – це комплекс форм і заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, покращення якості кадрового складу та оптимізацію HR-процесів з метою досягнення стратегічних цілей організації. Пріоритетні шляхи із застосуванням концепції управління представлені на рис. 1.10.

**Пріоритетні шляхи процесу оптимізації кадрового забезпечення підприємств із застосуванням концепції управління**

- покращення психологічного клімату на підприємстві, аналіз та можлива ліквідація причин, які призводять до виникнення конфліктних ситуацій;
- аналіз причин бажання звільнитися працівників з підприємства та розроблення заходів щодо ліквідації цих причин;
- підвищення якості здоров'я працівників, покращення медичного обслуговування та якості відпочинку;
- аналіз причин порушення трудової дисципліни та розробка заходів з їх ліквідації;
- стимулювання підприємницьких здібностей працівників, які направлені на покращення результатів діяльності підприємства;
- виявлення працівників, які володіють творчим потенціалом та прийняття заходів з підвищення їх зацікавленості працювати на підприємстві.

Рис. 1.10. Пріоритетні шляхи процесу оптимізації кадрового забезпечення підприємств із застосуванням концепції управління

*Джерело: складено автором на основі накопиченого досвіду.*

Удосконалення кадрового забезпечення підприємства вимагає постійного вдосконалення, основні шляхи якого представлені в табл. 1.16.

Таблиця 1.16

**Шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємств**

№	Напрямок
1	Розробка ефективної кадрової політики підприємства
2	Постійне вдосконалювання кадрової роботи на підприємстві
3	Підвищення рівня кваліфікації працівників
4	Поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації
5	Чітка система управління коштами, виділеними на навчання та підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, забезпечення гідної оплати праці
6	Усвідомлення значення людського чинника як елементу конкурент-жності під-ва
7	Формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників
8	Створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених працівників
9	Продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгового харчування
10	Координація і контроль виконання намічених кадрових заходів

*Джерело: складено автором на основі даних [25].*

Програми з удосконалення кадрового забезпечення підприємства – це цілеспрямовані, структуровані ініціативи, розроблені для вирішення конкретних завдань у сфері управління персоналом, таких як підбір, навчання, розвиток, оцінка й утримання працівників. Програми в галузі роботи з кадровим забезпеченням підприємств закріплено в наступних програмах підприємства, які представлені на рис. 1.11.

Структура програм кадрового забезпечення підприємства в роботі з кадрами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Зміна складу кадрів і підвищення по службі</li> <li>2.Тренінги по менеджменту</li> <li>3.Тренінги по спеціальності чи професії</li> <li>4.Планування підготовки та розвитку керівних кадрів</li> <li>5.Система основних виробничих показників</li> <li>6.Планування якісної підготовки кадрів</li> <li>7.Планування витрат на утримання кадрового штату</li> <li>8.Організаційна структура</li> <li>9.Планування кількісних змін у штаті</li> <li>10.Оцінка робочих місць</li> <li>11.Оцінка показників ефективності праці працівників</li> <li>12.Визначення розміру заробітної плати (ЗП)</li> </ol>
--	---

Рис. 1.11. Узагальнена структура програм кадрового забезпечення підприємства в роботі з персоналом

Економічна віддача від проектів програм кадрового забезпечення підприємства - це співвідношення між отриманими економічними вигодами (такими як підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, оптимізація витрат на персонал) і інвестиціями, вкладеними в реалізацію цих програм. Види економічної віддачі від програм/проектів представимо в табл. 1.17.

Таблиця 1.17

### Види економічної віддачі від проектів/програм удосконалення управління кадрового забезпечення персоналу підприємства

№	Назва показника	Опис показника	Приклад проекту для оцінки
1	Return On Money	Фінансова віддача	Навчання продажам, залученню клієнтів, скорочення витрат на прийом персоналу (внаслідок зменшення плинності персоналу)
2	Return On People	Віддача у вигляді залучення меншої кількості працівників	Оптимізація бізнес-процесів (аутстафінг, аутсорсинг)
3	Return On Knowledge	Результат у вигляді розвитку компетенцій та знань	Будь-який якісний тренінг. Узагальнення корпоративного досвіду, розгортання корпоративної системи навчання (корпоративного навчального порталу), системи управління знаннями
4	Return On Time	Віддача у вигляді скорочення часу на операцію або процес, впровадження або навчання технології, яка дозволить збільшити швидкість вирішення стандартних завдань	Автоматизація оцінки персоналу, навчання технології обслуговування клієнтів, автоматизація пошуку персоналу
5	Return On Technology	Віддача у вигляді створення нових технологій або рішень, створених завдяки технологіям	Комплексні програми розвитку персоналу
6	Return On Energy	Віддача у вигляді підвищення рівня мотивації працівників, їх лояльності до організації	Програми організаційного розвитку, залучення працівників до ухвалення управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі даних [1,2,22,28,68].

Виділяють типові види ефектів, із якими пов'язані успішне проведення організації заходів (проектів, програм) щодо удосконалення управління кадровим забезпеченням персоналу підприємства, зокрема, до них відносяться:

- 1) зниження витрат, пов'язаних із помилками під час розстановки кадрів, удосконалення кадрової структури організації;
- 2) скорочення витрат, пов'язаних із недостатнім контролем за роботою ключових категорій персоналу;
- 3) своєчасне виявлення і вирішення проблем, що заважають ефективній роботі ключових категорій персоналу;
- 4) підвищення цінності людських ресурсів організації і підвищення якості управління за рахунок установа за допомогою атестації механізму зворотних зв'язків між керівництвом і ключовими категоріями персоналу.

### **Висновок до розділу 1**

Дослідивши теоретико-методичні шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства, зробимо висновки.

Кадри - це постійний склад працівників організації, який обіймає посади, передбачені штатним розкладом, відповідає за своїми кваліфікаційними характеристиками посадовим вимогам та виконує функції, що потребують спеціальної фахової підготовки, а кадрове забезпечення підприємства - це система заходів, спрямованих на забезпечення організації необхідними кадрами, їх раціональне використання, професійний і соціальний розвиток.

Проаналізувано елементи кадрового потенціалу до яких відносять: якісні характеристики робочого складу, кількісна характеристика робочого складу, кадрова політика. Досліджено види структури кадрового забезпечення підприємства, види кадрового забезпечення і складові. Схематично представили процес кадрового забезпечення підприємства. Встановили, що на кадрове забезпечення підприємства впливають зовнішні і внутрішні фактори. Проаналізовано критерії відбору персоналу та способи кадрового забезпечення: штатна, позаштатна, комбінована форми, аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг.

Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його удосконалення - це комплексна система заходів, проектів, програм, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання персоналу організації відповідно до її стратегічних цілей і операційних потреб, що включає в себе планування, підбір, навчання, розвиток, мотивацію і утримання кваліфікованих працівників. Навели систему оцінки кадрового забезпечення підприємства та основні цілі й переваги (для підприємства і для працівників). Досліджено основні критерії оцінки і систему її елементів й методи оцінки кадрового забезпечення – кількісні, якісні і комбіновані. Проаналізовано основні показники планування чисельності кадрів і систему індикаторів оцінки ефективності кадрового забезпечення підприємства, його руху і оплати праці і схематично відобразили його комплексну оцінку. Здійснили дослідження форм кадрового забезпечення підприємств за вітчизняними і зарубіжними моделями - за американською, японською, європейською і українською. Дослідили шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства - це: розробка ефективної кадрової політики, постійне вдосконалювання кадрової роботи на підприємстві, турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації своїх працівників, 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, забезпечення гідної оплати праці, 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, координація і контроль виконання намічених кадрових заходів. Узагальнили структуру програм кадрового забезпечення підприємства в роботі з кадрами і види економічної віддачі від проєктів/програм удосконалення управління кадровим забезпеченням.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ОЦІНКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАТ «ТЕРА»

#### 2.1. Економічна характеристика, стан і перспективи розвитку ПрАТ «ТерА»

Кондитерські смаколики (вироби) - це солодощі, що мають високу харчову цінність, яскраво візуально оформлені і мають унікальний аромат. У 2023 р. ринок кондитерських виробів України оцінюється приблизно в 93 млрд. дол. США, що становить 0,9 % світового ринку кондитерської продукції. Як показав аналіз ринку кондитерських виробів України, його особливістю є чітка структуризація. В Україні ринок представлений трьома великими гравцями бізнесу - Рошен, Конті, АВК, сумарна частка яких - 46,6% кондитерського ринку України, частка інших - не перевищує 20%. Лідери ринку підтримують свої бренди активною рекламою як на національному, так і на міжнародному рівні. Тому підприємствам на локально-місцевих ринках доводиться активно боротися за свого споживача і відповідно за свою частку на ринку. До таких компаній належить Тернопільська кондитерська фабрика «ТерА».

Приватне акціонерне товариство «ТерА» (Тернопільська кондитерська фабрика) є стабільно діючим підприємством з понад 70-річною історією, що розташоване в місті Тернополі, а його частка на вітчизняному ринку серед загальної кількості підприємств кондитерської галузі становить 1,86%. Із аналізу ринку кондитерських виробів бачимо, що в національному масштабі ПрАТ «ТерА» практично незамітна, проте це спонукає суб'єкт генерувати нові ідеї, впроваджувати новітні стратегії і тактичні прийоми. В регіонах чи областях, де фабрика зосередила свою виробничу і торгівельну діяльність, споживачі її добре знають і довіряють.

Кондитерські традиції «ТерА» здавна відомі в Україні та за її межами і давно встигли зарекомендувати себе з найкращої сторони. Відмінний смак і

висока якість продукції, турбота про інтереси споживача - ось риси, які поєднує в собі колектив фабрики. Початок відліку свого створення підприємство бере в 1945 р.: тоді одразу після війни шляхом об'єднання дрібних кустарів в класичну соціалістичну модель господарювання була створена «Артіль «Харчокомбінат»». В склад артілі входили цехи: кондитерський, безалкогольних напоїв і три млини - Тернопільський, Ігровецький, Довжанський. Історична довідка діяльності і розвитку підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Хронологія історичних подій діяльності і розвитку ПрАТ «ТерА»

Рік	Подія
1953	Згідно Постанови Ради Міністрів СРСР по укрупненню і спеціалізації підприємств до складу харчокомбінату влилися артілі Харчопром та Промфруктовод, додалися нові цехи: оцтовий та винний.
1963	З метою укрупнення до харчокомбінату був приєднаний завод безалкогольних напоїв. Кількість працівників досягла 150 чол. Підприємство стало випускати більше продукції, розширився її асортимент. Було побудовано оцтовий цех, введена в дію лінія розливу безалкогольних напоїв.
1965	Введено в дію цех круп'яних паличок. Ведучою галуззю стала продукція цеху безалкогольних напоїв і підприємство було перейменовано на «Завод безалкогольних напоїв». Працювали такі цехи: вафельний, зефірний, кукурудзяних паличок, дражерувальний, крупцех.
1971-76	Введено в експлуатацію новий корпус підприємства — кондитерський цех по випуску пряників, печива, зефіру; завод був переіменований на Тернопільський завод продтоварів. В 1976 р. закрито крупцех.
1978	Були від'єднані безалкогольний і оцтові цехи і з складу заводу самостійно виділився кондитерський цех, в т.ч. дільниці по ви-ву вафель, пряників ін.
грудень 1992-1994	На заводі введено в дію новий виробничий корпус, в якому на даний час працюють лінії по виробництву зефіру, мармеладу, зтяжних та цукрових сортів печива. В 1994 р. завод отримав статус орендного підприємства.
1996	Відповідно до Указу Президента України «Про прискорення приватизації майна в агропромисловому комплексі» N 66 від 19.01.95 р. та наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області від 06.02.96 р. підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство «Тернопільська кондитерська фабрика».
липень 2000	У відповідності з рішенням Загальних зборів акціонерів, товариство перейменоване у ВАТ «ТерА». ВАТ «ТерА» визнано переможцем конкурсу «Підприємство-2000» у номінації «Зроблено в Тернополі».
2011	1 березня 2011 р. ВАТ «ТерА» перейменовано в публічне акціонерне товариство «ТерА» згідно протоколу Загальних зборів акціонерів № 1 від 22 лютого 2011 р. – ПАТ «ТерА»
29.11.2017	На загальних зборах акціонерів було прийнято рішення про перейменування Товариства у Приватне акціонерне товариство «ТерА»

Джерело: складено автором на основі даних сайту підприємства [52].

У 2017 році ПАТ «ТерА» перейменовано - у приватне акціонерне товариство «ТерА» (скорочена назва - ПрАТ «ТерА»). Основні організаційно-правові відомості досліджуваного емітента наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Організаційно-правові відомості емітента Приватне акціонерне товариство «ТерА»

Назва відомостей	Відомості
Повне найменування емітента	Приватне акціонерне товариство «ТерА»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство (приватне)
Ідентифікаційний код	00375697
Банки, що обслуговують емітента	Філія АТ «Приватбанк» м.Тернопіль, МФО 338783
Відомості про наявність філіалів або інших відокремлених структурних підрозділів емітента	Київська філія Приватного акціонерного товариства «ТерА». Місцезнаходження: Україна, 04073, м.Київ, вул. Сирецька, 25А
Чисельність працівників, осіб	203
Директор	Мамай Олександр Васильович
Статутний капітал, грн	1749636,5
Місцезнаходження	46006, Україна, Тернопільська обл., м.Тернопіль, вул.Пирогова, 115.
Міжміський код, телефон, факс	(0352) 52-44-38, (0352) 25-57-11
Адреса електронної пошти	terazbut@gmail.com

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності емітента.*

Основними видами діяльності Товариства є: виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, і виробництво какао, шоколаду і цукрових кондитерських виробів. Види економічної діяльності досліджуваного товариства представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Класифікатори виду економічної діяльності ПрАТ «ТерА» (КВЕД)

КВЕД	Вид економічної діяльності
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

*Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності емітента.*

Логотип торгової марки «ТерА» та зразки продукції, що виробляє суб'єкт представлені на рис. 2.1 [52].



Рис.2.1. Логотип торгової марки «ТерА» і зразки продукції ПрАТ «ТерА»

В результаті вивчення маркетингового середовища товариства було прийнято рішення про впровадження нового типу упаковки для ряду кондитерських виробів і здійснено апробацію їх продажів, модернізовано асортиментний ряд виробів у відповідності до тенденцій реалізації й споживацьких вподобань і смаків.

Виробнича структура ПрАТ «ТерА» - це сукупність виробничих підрозділів, цехів товариства, їх склад, взаємозв'язки та співвідношення між ними. Жорсткий економічний відбір об'єктивно визначив оптимальну цехово-виробничу його структуру, яку представимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Цехово-виробнича структура ПрАТ «ТерА»

№	Назва цеху	Продукція, що виробляється в цеху
1	Вафельно-пряничний цех	Дільниці по виготовленню вафель та пряників
2	Цех печива та сушки	Дільниці по виготовленню цукрового печива, зтяжного печива та сушки
3	Зефірний цех	Дільниці по виготовленню мармеладу та цукерок, зефіру, драже, глазурованих кондитерських виробів

*Джерело: складено автором на основі даних сайту підприємства [52].*

Наступним етапом дослідження економічної, виробничої діяльності товариства є комплексний аналіз його техніко-економічних показників, номенклатури і асортименту продукції та стану забезпеченості ресурсами: основними засобами, оборотними коштами, нематеріальними активами, визначення обсягів виробництва і реалізації продукції.

## 2.2. Аналіз економічних показників і ресурсного стану ПрАТ «ТерА»

Виробництво і реалізація продукції ПрАТ «ТерА», за винятком борошняних виробів, характеризується сезонністю: пік виробництва і продажів досягається в останні місяці року, а в перші місяці року відбувається спад реалізації. Крім того, враховуючи специфіку споживання кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від погодніх умов. Загалом весь асортимент кондитерських виробів, що виготовляє підприємство, можна згрупувати в 8 номенклатурних груп і представити в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Номенклатурно-асортиментні позиції продукції ПрАТ «ТерА» у 2024 році

№	Номенклатура	Асортимент в розрізі номенклатури продукції
1	Вафлі	«Ажур вершкові», «Ажур кава-вершки», «Артек», «Артек девятишарові», «Лимонні», «Ніжні», «Фест-веселка», «До кави»
2	Зефір	«Біло-рожевий», «Класичний», «Лісовичок», «Іжачок», «Зефір Спокуса»
3	Мармелад	«Фруктові дольки», «Тришаровий в кокосі», «Желейно-формовий», «Екзотичний», «Равличок», «Візерунки», «Апельсинові та лимонні дольки»
4	Драже	«Арахіс в какао-порошку», «Арахіс в цукрі», «Морські камінці», «Соняшник в какао-порошку», Драже «Арахіс в цукрі», Драже: «Арахіс в какао-порошку», «Соняшник в какао-порошку», «Кольоровий горішок», «Морські камінці з ізюмом», «Кольоровий горошок»
5	Печиво	«Нічлава», «Десерт Пріма», «Файне желе глазуроване (сендвіч)», «Олімпія глазурована (сендвіч)», «ТерА фруктове глазуроване (сендвіч)», «ТерА молочне з глазурованим дном», «Десерт Пріма», «Вівсяне Тернопільське», «Вівсяне нове», «Вівсяне з родзинками», «Вівсяне з арахісом», «Печиво вівсяне Нове», «Печиво Вівсяне Тернопільське», «Печиво Вівсяне з арахісом», «Українське», «Нота», «З Ізюмом», «Сердечко», «Печиво Українське», «Печиво Мальва», «Роксолана», «Барвінок»
6	Пряники	«Житомирські», «Шоколадні», «Північні», «Смак з Тернополя/пісні», «З какао/пісні», «Кільце з глазурованим дном», «Смак з Тернополя (фас.)», «Пряники Житомирські», «Пряники Шоколадні», «Рінго»
7	Сушки	«Vublini Класичні», «Vublini з маком», «Vublini з кунжутом», сушка - «Подільська», «Подільська з маком», «Подільська з конжутом», «Сушка проста», «Малютка», «Малютка пісна», «Човник»
8	Цукерки	«Ананас», «Метеорчик», «Метеорчик плюс», «Премера», «Ромашка», «Шкільні», «Джелз/Jellz», «Аркадія», «Пташине молоко», «Вітання з Тернополя», «Абрикос в шоколаді», «Чорнослив у шоколаді»

Джерело: складено автором на основі даних сайту підприємства станом на 01.11.2024 р. – розділ вебсторінки сайту «Продукція» [52].

Різновидом зефіру є «Зефірні гриби «Лісовичок»», аналогів яким немає на ринку кондитерських виробів України. Також на ринку кондитерських виробів можна виділити пряник продовгастої форми - назва «Смак з Тернополя», зі спеціями (мускатний горіх, духмяний перець, гвоздика, кориця, кардамон). У продуктивній групі «Цукерки» суттєвим попитом користується «Чорнослив в шоколаді» та «Абрикос в шоколаді», які мають в собі мигдальний горіх, а не волоський, як в більшості конкурентів. Ще однією відмінністю продукції ПрАТ «ТерА» є її упаковка - це гофрова коробка і картонні коробки, що згадує архаїчний стиль, однак є цей безпечним у використанні.

Основні ринки збуту. Виходячи з інформації збут кондитерських виробів і збутові канали ТерА мають вигляд наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### **Внутрішні і зовнішні канали збуту кондитерської продукції ПрАТ «ТерА»**

Канал збуту	Місце реалізації або територіальна ознака
Продаж офіційним дистрибуторам	Рівненська, Вінницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська, Дніпропетровська області
Прямі продажі гуртовим та роздрібним посередникам	Тернопільська, Хмельницька, Київська області, місто Київ
Продаж кінцевому споживачу	Тернопільська область
Продаж через локальні торговельні мережі	Тернопільська, Київська, Львівська області
Продаж продукції під брендом власника торгової марки	Тернопільська, Київська, Львівська області
Продаж продукції під брендом власника марки (private label)	ТМ TONIYA, ТМ Традиція, ТМ Вікторія
Міжнародні ринки збуту	Латвія, Литва, Естонія, Польща, Німеччина

*Джерело: складено автором на основі даних «Звіт з управління за 2023 рік».*

Основні споживачі: ТОВ «Клас і К», ТОВ «АСКАНІЯ-ПРОД», ТОВ «Дніпровські ласощі», ТОВ «Джерело», ТОВ «Шарліс», ТОВ «ТК Вікторія», ТзОВ «ТБК Львівхолод», ТОВ «Бі Трейд», UAB «Baltic Merlangus. SIA FUDEKS, SOFIO Sp. z o.o». Обсяги виробництва і реалізації продукції, в тому числі експорту і середньореалізаційні ціни ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки представимо в табл. 2.7.

**Обсяги виробництва/реалізації продукції, в тому числі експорту і  
середньореалізаційні ціни ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки**

Найменування показника	Рік			Відхилення			
				абс. (+,-)		відн. (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Обсяги виробництва продукції в натуральних одиницях, тонн	1122	3127	4454	2005	1327	178,7	42,4
Обсяги реалізації продукції, тис.грн	92204	177766	287434	85562	109668	92,8	61,7
Обсяг виручки від експорту продукції, тис. євро	116	834,6	1490,8	718,6	656,2	619,5	78,6
Обсяг експорту продукції в натуральних одиницях, тонн	154,4	1112,9	1988	958,5	875,1	620,8	78,6
Середньореалізаційні ціни, грн./кг	82,13	58,94	74,5	-23,19	15,56	-28,2	26,4

*Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності ПрАТ «ТерА».*

Як свідчать дані табл. 2.7 обсяги виробництва і реалізації продукції, в тому числі від експортного продажу і середньореалізаційні ціни на продукцію ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки зростали з кожним роком. У 2021 році обсяги виробництва продукції в натуральних одиницях становили 1122 тони, у 2022 році були 3127 тонн, що більше на 178,7% порівняно з 2021 роком, у 2023 році зросли на 42,4% у відносному виразі відносно 2022 року.

Обсяги реалізації продукції у вартісному вираженні у 2021 році становили 92204 тис.грн., у 2022 році були 177766 тис.грн., що більше 2021 року на 92,8%, у 2023 році збільшилися на 61,7% порівняно з 2022 роком. Середньореалізаційні ціни у 2021 році дорівнювали 82,13 грн./кг, у 2022 році зменшилися до 58,94 грн./кг, у 2023 році зросли на 15,56 грн./кг. у порівнянні з 2022 роком. Виручка від експорту продукції у 2021 році зросла до 116 тис.євро, у 2022 році становила 834,6 тис.євро, у 2023 році збільшилася до 1490,8 тис.євро або на 78,6% в

абсолютному значенні. Експорт продукції в натуральних одиницях у 2021 році дорівнював 154,4 тонн, у 2022 році 1112,9 тонн, у 2023 році становив 1988 тони.

Обсяг експорту продукції в загальному обсязі виробництва продукції в натуральних одиницях наведений на рис. 2.2 з даних табл. 2.7.

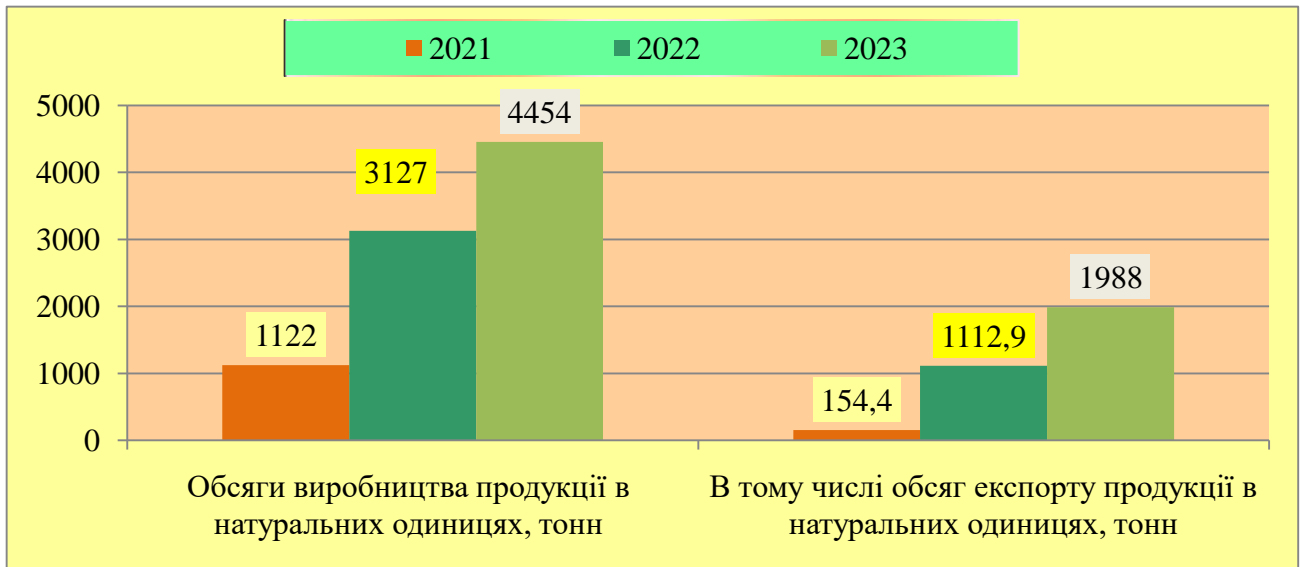


Рис.2.2. Обсяг експорту продукції в загальному обсязі виробництва продукції в натуральних одиницях ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

Як свідчать дані рис. 2.2, обсяги експорту продукції зростали з кожним роком. Найбільший обсяг експорту продукції припадає на 2022 рік, цей показник зріс на 620,8% порівняно з 2021 року.

Техніко-економічні показники застосовують для планування й аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки та технологій, використання основних і оборотних засобів інших видів ресурсів.

Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані, дані мережі інтернет-ресурсів. Для аналізу техніко-економічних показників і ресурсного забезпечення ПрАТ «ТерА» використана фінансова звітність за 2021 р., 2022 р., 2023 р., що включає перелік форм звітності, які представлені в додатках А,Б і на вебсайті товариства [52].

Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Техніко-економічні показники, що комплексно характеризують діяльність  
ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки**

Показник	Рік			Відхилення			
	2021	2022	2023	абс. (+,-)		відн. (%)	
				2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	82984	208232	305277	125248	97045	150,9	46,6
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	81587	162683	176745	81096	14062	99,4	8,64
Власний капітал, тис.грн.	-2002	25416	73319	27418	47903	1269	188
Чистий прибуток, тис. грн.	208	27417	47703	27209	20286	13081,3	74
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	17557	20644	28314	3087	7670	17,6	37,2
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис.грн.	15879	49399	91624	33520	42225	211,1	85,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	163	203	188	40	-15	24,5	-7,4
Валовий прибуток, тис.грн.	1397	45549	128532	44 152	82 983	3160,49	182,2
Віддача основних засобів, тис. грн.	4,7	10	10,8	5,3	0,8	112,8	8
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,98	0,78	0,58	-0,2	-0,2	-20,4	-25,6
Продуктивність праці (виробіток), тис.грн./чол.	509	1025,8	1623,8	516,8	598	101,5	58,3
Рентабельність оборотних активів, %	1,3	55	52	53,7	-3	4130,8	-5,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	5,23	4,2	3,33	-1,03	-0,87	-19,7	-20,7

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «ТерА».*

Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 р. становив 82984 тис.грн., у 2022 р. зріс до 208232 тис.грн., що більше показника 2021 р. на 150,9% або на 125248 тис.грн., у 2023 р. збільшився до 305277 тис.грн. або зріс на 46,6% у відносному значенні. Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. становила 81587 тис.грн., у 2022 р. 162683 тис.грн., що більше показника 2021 р. на 81096 тис.грн., або на 99,4%, у 2023 р. зросла на 8,64% у відносному сенсі.

Валовий прибуток у 2021 р. становив 1397 тис.грн., у 2022 р. 45549 тис.грн., у 2023 р. збільшився до рівня 128532 тис.грн. або зріс на 182,2 %. Власний капітал у 2021 році становив (-2002) тис.грн., у 2022 році 25416 тис.грн., у 2023 році його значення збільшилося відносно 2022 року на 188% і дорівнював 73319 тис.грн. Чистий прибуток у 2021 році був 208 тис.грн., у 2022 році 27417 тис.грн., що більше показника 2021 року на 27209 тис.грн., у 2023 році становив 47703 тис.грн., або зріс на 74% відносно 2022 року. Середньорічна вартість основних засобів підприємства у 2021 році була 17557 тис.грн., у 2022 році зросла на 17,6 % і становила 20644 тис.грн., а у 2023 році сягала 28314 тис.грн. або збільшилася на 37,2% порівняно з попереднім роком. Середньорічна вартість оборотних активів ПрАТ «ТерА» у 2021 році становила 15879 тис.грн., а у 2022 році їх величина дорівнювала 49399 тис.грн., що більше на 211,1% порівняно з 2021 роком, у 2023 році зросла до 91624 тис.грн. порівняно з 2022 роком або збільшилася на 85,5%. Витрати на 1 гривню чистої виручки від реалізації продукції у 2021 році становили 0,98 грн, у 2022 році зменшилися до 0,78 грн., що менше показника 2021 року на 0,2 грн. або на 20 копійок, у 2023 році показник зменшився до 0,58 грн. Віддача основних засобів підприємства у 2021 році становила 4,7 тис.грн., у 2022 році показник становив 10 тис.грн, що більше показника 2021 року на 5,3 тис.грн., у 2023 році показник дорівнював 10,8 тис.грн. або зріс на 8% порівняно з 2022 роком у відносному значенні. Середньооблікова чисельність працівників товариства становила у 2021 р. 163 особи, у 2022 р. збільшилася на 40 осіб і складала 203 особи, у 2023 році чисельність працівників в цілому зменшилася на

15 осіб і становила 188 осіб по товариству. Продуктивність праці у 2021 році становила 509 тис.грн./чол., у 2022 році збільшилася на 516,8 тис.грн./ос., або на 101,5% і дорівнювала 1025,8 тис.грн./чол., у 2023 році становила 1623,8 тис.грн./чол. Або зросла на 58,3%. Рентабельність оборотних активів у 2021 році становила 1,3%, у 2022 році - 55%, що значно більше показника попереднього року, у 2023 році показник зменшився на 3 пункти абсолютного значення. Причиною цьому є збільшення показника чистого прибутку ПрАТ «ТерА». Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 році становив 4,2 обороти, що менше показника 2021 року на 1,03 обороти, у 2023 році показник зменшився на 0,87 оборотів і становив 3,33 обороти.

Визначення ресурсного стану ПрАТ «ТерА» включає аналіз стану, вартості, ефективності використання всіх ресурсів ПрАТ «ТерА», до яких належать: основні засоби (ОЗ), оборотні кошти (ОК) і нематеріальні активи (НА). Склад і структура ОЗ товариства, що досліджується наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Склад і структура основних засобів ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

Найменування основного засобу	Рік			Структура, %			абс.відх. (+,-)	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Основні засоби виробничого призначення, тис.грн., в тому числі:	4747	7715	15428	100	100	100	2968	7713
будівлі і споруди, тис. грн.	665	318	726	14	4	5	-347	408
машини і обладнання, тис. грн.	4000	7245	14488	84	94	93,9	3245	7243
транспортні засоби, тис. грн.	13	13	13	0,4	0,2	0,1	0	0
земельні ділянки, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0
інші, тис. грн.	69	139	201	1,6	1,8	1	70	62

*Джерело: складено автором на основі даних бухгалтерської звітності ПрАТ «ТерА».*

До складу основних засобів ПрАТ «ТерА» входять основні засоби виробничого і невиробничого призначення. Основні засоби (ОЗ) невиробничого призначення складають 0 тис.грн. До основних засобів виробничого призначення входять: будівлі і споруди, які у 2022 році становили 318 тис.грн., у 2023 році їх

сума становила 726 тис.грн., або зросла на 408 тис.грн. Відповідно і їх структура змінювалася в загальній вартості основних засобів виробничого призначення з 14 % у 2021 році до 5% у 2023 році. Вартість машин і обладнання у 2022 році була 7245 тис.грн., у 2023 році зросла на 7243 тис.грн. Їх частка в загальному обсязі основних засобів виробничого призначення найбільша: у 2021 році 84%, у 2022 році 94%, у 2023 році 93,9%. Вартість транспортних засобів у 2021-2023 роках становила 13 тис.грн. - їх величина була незмінною протягом вказаного періоду, але відносна частка з кожним роком змінювалася: 0,4 % у 2021 році, 0,2% у 2022 році, у 2023 році 0,1%. Інші ОЗ у 2021 році становили 69 тис.грн., у 2022 році - 139 тис.грн., що більше показника 2021 року на 70 тис.грн., у 2023 році показник зріс на 62 тис.грн. Їх частка в загальній вартості основних засобів становить у 2022 році 1,8%, у 2023 році він сягав рівня 1% в загальній структурі основних засобів товариства, що менше попередніх років за рахунок зростання вартості інших елементів ОЗ, але їх сума зростала на 62 тис.грн.

Оцінимо ефективність формування і використання основних засобів (ОЗ) ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки, і наведемо розрахунки в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Оцінка основних засобів ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки: стан, рух,  
ефективність формування й використання**

Показник	2021	2022	2023	абс. відх., (+.-)		відн. відх. (%)	
				2022/ 21	2023/ 22	2022/21	2023/22
Коефіцієнт зносу	0,74	0,66	0,54	-0,08	-0,12	-10,8	-18,2
Коефіцієнт придатності	0,26	0,34	0,46	0,08	0,12	30,7	35,3
Коефіцієнт оновлення, %	9,2	16,1	16,3	6,9	0,2	75	1,24
Коефіцієнт вибуття, %	0,14	3,8	6,7	3,7	2,9	2614	76,3
Коефіцієнт приросту, %	9,05	13,8	9,6	4,75	-4,2	45,3	-30,4
Віддача ОЗ, тис. грн.	4,7	10	10,8	5,3	0,8	112,7	8
Місткість ОЗ, тис. грн.	0,2	0,1	0,1	-0,1	0	-50	0
Рентабельність ОЗ,%	1,2	132,8	168,4	131,6	35,6	10967	26,81
Озброєність праці, тис. грн./особу	107,7	101,7	150,6	-6	48,9	-5,57	48,9

*Джерело: складено і розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «ТерА».*

Коефіцієнт зносу ОЗ у 2021 р. становив 0,74, у 2022 р. 0,66, що менше на 0,08 пунктів попереднього календарного року в абсолютному значенні та становив 0,54 у 2023 році або менше 2022 р. на 12 пунктів. Коефіцієнт придатності ОЗ у 2021 р. становив 0,26, у 2022 році показник зріс на 0,08 пунктів і становив 0,34, у 2023 р. придатним було лише 0,46 всіх основних засобів.

Коефіцієнт оновлення ОЗ у 2021 р. дорівнював 9,2%, у 2022 р. становив 16,1%, що більше показника 2021 року на 6,9%, у 2023 році показник становив 16,3% тобто зростав на 0,2% в абсолютному виразі. Коефіцієнт вибуття ОЗ у 2021 р. становив 0,14%, у 2022 р. зріс на 3,7 % в абсолютному значенні і дорівнював 3,8%, у 2023 р. становив 6,7% або зріс на 2,9% в абсолютному виразі. Коефіцієнт приросту у 2021 р. був 9,05 %, у 2022 році зріс на 4,75% в абсолютному значенні і становив 13,8%, а у 2023 р. був 9,6% або зменшувався на 4,2% в абсолютному значенні. Віддача ОЗ ПрАТ «ТерА» у 2021 р. 4,7 тис.грн., у 2022 р. показник становив 10 тис.грн, у 2023 р. показник становив 10,8 тис.грн. або зріс на 8% відносно 2022 р. у відносному значенні. Місткість ОЗ у 2021 р. - 0,2 тис.грн., у 2022 р. і 2023 р. - 0,1 тис.грн. Рентабельність ОЗ у 2021 р. сягала рівня 1,2%, у 2022 р. показник збільшився на 131,6% і становив 132,8 %, у 2023 р. показник зріс на 26,81% і становив 168,4%, так як на балансі товариства зростав його чистий прибуток. Озброєність праці у 2022 р. була 101,7 тис.грн./ос., у 2023 р. - 150,6 тис.грн./ос. або зріс на 48,9%.

Динаміку стану нематеріальних активів наведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка стану нематеріальних активів ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки**

Найменування показника	Рік			Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Нематеріальні активи (НА), тис.грн.	516	414	281	-19,7	-32,1
Первісна вартість, тис.грн.	653	683	683	4,59	0
Накопичена амортизація НА, тис.грн.	137	269	402	96,3	49,4
Ступінь зносу НА, %	21	39	58,8	85,7	50,7
Ступінь придатності НА, %	79	61	41,2	-22,7	-32,4

*Джерело: розраховано автором на основі даних бухгалтерської звітності ПрАТ «ТерА».*

Первісна вартість нематеріальних активів (НА) у 2021 році дорівнювала 653 тис.грн., у 2022 р. і 2023 р. становила 683 тис.грн., що менше на 4,59 % показника 2021 р. Накопичена амортизація НА у 2021 році була 137 тис.грн., у 2022 році - 269 тис.грн., що більше на 96,3% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зросла на 49,4% та становила 402 тис.грн. Ступінь зносу НА сягав у 2022 р. зріс до 39%, у 2023 р. 58,8%, що більше показника 2022 року на 50,7%. Ступінь придатності НА у 2023 році зменшився на 32,4% і становив 41,2%.

Проаналізуємо складові елементи оборотних активів (ОА) в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Елементи оборотних активів ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			абс. відх., (+,-)		відн. відх.,( %)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
1.Запаси, тис.грн.	7471	11071	11267	3600	196	48	1,8
1.1.Виробничі запаси, тис.грн.	5467	8197	8042	2730	-155	49,9	-1,9
1.2.Незавершене виробництво, тис.грн.	197	284	402	87	118	44,2	41,5
1.3.Готова продукція, тис.грн.	1 807	2 590	2823	783	233	43,3	9
2.Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн.	5858	13423	14699	7565	1 276	129,1	9,5
3.Дебіторська заборгованість за розрахунками: в тому числі, тис.грн.	553	967	13	414	-954	74,8	-98,7
3.1.За виданими авансами, тис.грн.	552	956	0	404	-956	73,2	-100
3.2.З бюджетом, тис.грн.	1	11	13	10	2	1000	18,2
4.Інша поточна дебіт. забор., тис.грн.	66	50	14408	-16	14 358	-24,2	28716
5.Гроші та їх еквіваленти, тис.грн.	1195	20885	44125	19690	23 240	1647	111,3
5.1.Готівка, тис.грн.	73	319	254	246	-65	337	-20,4
5.2.Рахунки в банках, тис.грн.	1121	20565	43871	19444	23306	1734,5	113,3
6.Витрати майбутніх періодів, тис.грн.	6	7	11	1	4	16,6	57,1
7.Інші ОА, тис.грн.	730	2996	7101	2266	4 105	310,4	137
Всього, тис.грн.	15 879	49399	91624	33520	42 225	3045	85,5

Джерело: розраховано автором на основі економічної звітності ПрАТ «ТерА».

Вартість запасів в цілому на ПрАТ «ТерА» у 2021 році 7471 тис.грн., у 2022 році 11071 тис.грн., що більше показника 2021 року на 48%, у 2023 році показник становив 11267 тис.грн. або зріс на 1,8% відносно 2022 року Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги становила у 2021 році 5858 тис.грн., у 2022 році 13423 тис.грн., що більше на 129,1% порівняно з 2021 роком, у 2023 році показник зріс на 9,5%. Інша поточна дебіторська заборгованість у 2022 році була 50 тис.грн., у 2023 році становила 14408 тис.грн. Гроші та їх еквіваленти у 2022 році 20885 тис.грн., у 2023 році 44125 тис.грн., що більше показника 2022 року на 23240 тис.грн. Готівка у 2022 році 319 тис.грн., що більше на 337% у відносному виразі відносно 2022 року, у 2023 році - 254 тис.грн. Рахунки в банках у 2021 році становили суму 1121 тис.грн., у 2022 році дорівнювали 20565 тис.грн., що більше на 19444 тис.грн. в порівнянні з 2021 роком, у 2023 році становили 43871 тис.грн., або їх сума збільшилася на 23306 тис.грн. Загальна вартість оборотних активів ПрАТ «ТерА» у 2021 році становила 15879 тис.грн., у 2022 році - 49399 тис.грн., у 2023 році 91624 тис.грн., що більше показника 2022 року на 85,5% у відносному розрахунку.

В табл. 2.13 представимо діагностику ефективності використання ОА.

Таблиця 2.13

**Діагностика ефективності використання оборотних активів ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки**

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)		відн. відх., (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Коеф. оборотності ОА, оборотів	5,23	4,2	3,33	-1,03	-0,87	-19,7	-20,7
Коеф. завантаження ОА, тис. грн.	0,19	0,23	0,3	0,04	0,07	21	30,4
Термін 1 обороту ОА, днів	69	86	108	17	22	24,6	25,5
Рентабельність ОА, %	1,3	55	52	53,7	-3	4130,8	-5,5

*Джерело: складено автором на основі економічної звітності ПрАТ «ТерА».*

Коефіцієнт оборотності ОА у 2021 році був 5,23 обороти, у 2022 р. зменшився до 4,2 обороти, що менше попереднього періоду на 19,7%, а у 2023 р.

зменшився до 3,33 обороти, або на 20,7% у відносному значенні. У 2021 р. показник завантаження становив 0,19 тис.грн., у 2022 р. 0,23 тис.грн., у 2023 р. зріс до 0,3 тис.грн., що більше на 30,4 % у відносному виразі порівняно з попереднім роком. Термін одного обороту ОА у 2021 році дорівнював 69 днів, у 2022 році 86 днів, у 2023 році зріс до 108 днів, що більше показника 2022 року на 22 дні. Рентабельність ОА у 2021 році - 1,3 %, у 2022 році - 55%, у 2023 році - 52%, що менше на 5,5% у відносному виразі порівняно з 2022 роком.

### 2.3. Аналіз доходів і витрат ПрАТ «ТерА»

Витрати ПрАТ «ТерА» – це сума виражених у грошовому еквіваленті видатків (грошових коштів) підприємства, що пов'язані з виробництвом продукції і їх реалізацією. В табл. 2.14 наведемо аналіз поточних витрат товариства.

Таблиця 2.14

#### Поточні витрати ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відхилення			
				Абсолютне (+,-)		Відносне (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	81587	162683	176745	81096	14062	99,4	8,64
Адміністративні витрати, тис.грн.	5 825	6 941	58020	1 116	51 079	19,16	735,9
Витрати на збут, тис.грн.	11 418	13 221	14675	1 803	1 454	15,8	11
Інші операційні витрати, тис.грн.	826	1 848	5109	1 022	3 261	124	177
Інші витрати, тис.грн.	1	10	0	9	-10	900	-100
Витрати з податку на прибуток, тис.грн.	0	4289	10472	4 289	6 183	100	144,2

Джерело: складено автором за даними економічної звітності ПрАТ «ТерА».

Собівартість реалізованої продукції у 2021 році становила 81587 тис.грн., у 2022 році 162683 тис.грн., що більше показника 2021 року на 81096 тис.грн., або на 99,4%, у 2023 році зросла на 8,64% у відносному розрахунку. Адміністративні

витрати у 2021 році - 5825 тис.грн., у 2022 році показник - 6941 тис.грн., що більше показника 2021 року на 19,16%, або на 1116 тис.грн., у 2023 році витрати на адміністративні потреби зросли на 735,9 % у порівнянні з 2022 роком. Витрати на збут у 2021 році сягали 11418 тис.грн., у 2022 році становили 13221 тис.грн., що більше показника 2021 року на 15,8% або на 1803 тис.грн., у 2023 році збільшилися на 11% відносно 2022 року. Інші операційні витрати у 2021 році дорівнювали 826 тис.грн., у 2022 році показник дорівнював 1848 тис.грн., що більше показника 2021 року на 124%, у 2023 році - 5109 тис.грн. або збільшилися відносно 2022 року на 177%. Витрати з податку на прибуток ПрАТ «ТерА» у 2021-2023 році становили: у 2021 році 0 тис.грн., у 2022 році мали відємне значення і дорівнювали 4289 тис.грн., у 2023 році сума значно зросла – до 10472 тис.грн. Елементи операційних витрат і їх структура покажемо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Елементи операційних витрат і їх структура ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 рр.**

Показник	Рік			абс.відх.,(+,-)		Структура, (%)		
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2021	2022	2023
Матеріальні витрати, тис.грн.	62341	119473	130908	57132	11 435	61,9	64,17	51,12
Витрати на оплату праці, тис.грн.	19369	30547	83561	11178	53 014	19,3	16,4	32,63
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	3823	6110	7693	2287	1 583	3,8	3,3	3
Амортизація, тис.грн.	1597	2058	3636	461	1 578	1,6	1,1	1,42
Інші операційні витрати, тис.грн.	13 485	27 990	30298	14505	2 308	13,4	15,03	11,83
Всього, тис.грн.	100615	186178	256096	85563	69 918	100	100	100

*Джерело: складено автором за даними економічної звітності ПрАТ «ТерА».*

Матеріальні витрати у 2022 році становили 119473 тис.грн., що більше показника 2021 року на 57132 тис.грн., у 2023 році показник дорівнював 130908 тис.грн., а питома вага у 2023 році становила 51,12% в загальній сукупності матеріальних витрат по товариству.

Витрати на оплату праці у 2023 році зросли на 53014 тис.грн. відносно 2022

р. і були 83561 тис.грн., а в структурі витрат займали 32,63% у 2023 році.

Відрахування на соціальні заходи у 2022 р. становили 6110 тис.грн., що більше на 2287 тис.грн. показника 2021 р., у 2023 р. становили 7693 тис.грн. Разом операційні витрати підприємства зростали з кожним роком.

Найбільша частка операційних витрат належить матеріальним витратам: у 2023 р. 51,12%. Друге місце належить витратам на оплату праці: у 2022 р. – 16,4%, у 2023 році 32,63%. Третє місце належить - іншим операційним витратам у 2022 р. 15,03%, у 2023 р. – 11,83%.

Четверте місце посідають витрати на соціальні заходи: у 2021 р. - 3,8%, у 2021 році – 3,3%, у 2023 році – 3%. Витратам на амортизацію відведено п'яте місце: у 2022 році – 1,1%, у 2023 році – 1,42%.

Динаміка складових операційних витрат відображена на рис. 2.3.

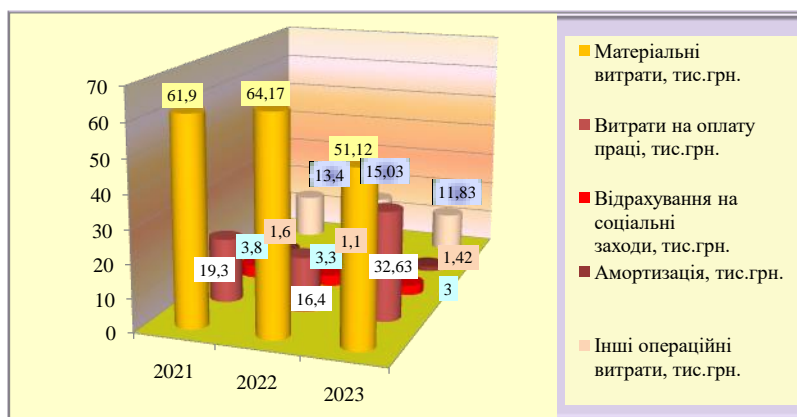


Рис.2.3. Динаміка складових операційних витрат ПрАТ «ТерА» у 2021-2023 рр.

Проведемо аналіз доходів і фінансового стану діяльності ПрАТ «ТерА» та допомогою показників оцінки ефективності використання фінансових ресурсів.

Показники фінансового стану ПрАТ «ТерА» – це система показників, що використовується для аналізу фінансової діяльності підприємства. Представимо

аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 рр. в табл. 2.16. У 2022 р. ПрАТ «ТерА» на власному балансі має прибуток у розмірі 27417 тис. грн., у 2023 р. чистий прибуток товариства значно зріс і становив 47703 тис.грн., або збільшився на 74% у порівнянні з 2022 роком.

Таблиця 2.16

### Фінансові результати діяльності ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абс. (+,-)		Відн. (%)	
				2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
ЧД від реалізації продукції, тис.грн.	82984	208232	305277	125248	97045	150,9	46,6
Валовий прибуток, тис.грн.	1397	45549	128532	44 152	82 983	3160,49	182,2
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	209	31716	58175	31 507	26 459	15075,12	83,42
Інші операційні доходи, тис.грн.	16881	8177	7447	-8704	-730	-51,56	-8,93
Власний капітал, тис.грн.	-2002	25416	73319	27418	47903	1269	188
Прибуток до опод., тис.грн.	208	31706	58175	31498	26469	15143,3	83,5
Чистий прибуток, тис. грн.	208	27417	47703	27209	20286	13081,3	74

Джерело: складено автором за даними Форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році становив 82984 тис.грн., у 2022 році зріс до 208232 тис.грн., що більше показника 2021 р. на 150,9% або на 125248 тис.грн., у 2023 році збільшився до 305277 тис.грн. або виріс на 46,6% у відносному значенні. Валовий прибуток у 2021 р. - 1397 тис.грн., у 2022 р. 45549 тис.грн., у 2023 р. збільшився до рівня 128532 тис.грн. або зріс на 182,2 %. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році був 209 тис.грн., у 2022 році 31716 тис.грн., що більше значення 2021 року на 31507 тис.грн., у 2023 році його показник зріс на 83,42% і становив 58175 тис.грн. Інші операційні доходи у 2021 р. дорівнювали 16881 тис.грн., у 2022 р. зменшилися на 8704 тис.грн. і були 8177 тис.грн., у 2023 р. дорівнювали 7447 тис.грн., або зменшилися у відносному виразі на 8,93%. Власний капітал у 2021 році становив (-2002)

тис.грн., у 2022 році 25416 тис.грн., у 2023 році його значення збільшилося відносно 2022 року на 188% і дорівнював 73119 тис.грн. Прибуток до оподаткування у 2022 р. 31706 тис.грн., тобто зріс на величину 31498 тис.грн., а у 2023 році зріс на 83,5% відносно попереднього року і був 58175 тис.грн. Чистий прибуток у 2021 р. був 208 тис.грн., у 2022 р. 27417 тис.грн., що більше показника 2021 р. на 27209 тис.грн., у 2023 р. сягав 47703 тис.грн., або зріс на 74% відносно 2022 року. Динаміка балансу і сума власного капіталу ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки представлена на рис. 2.4.

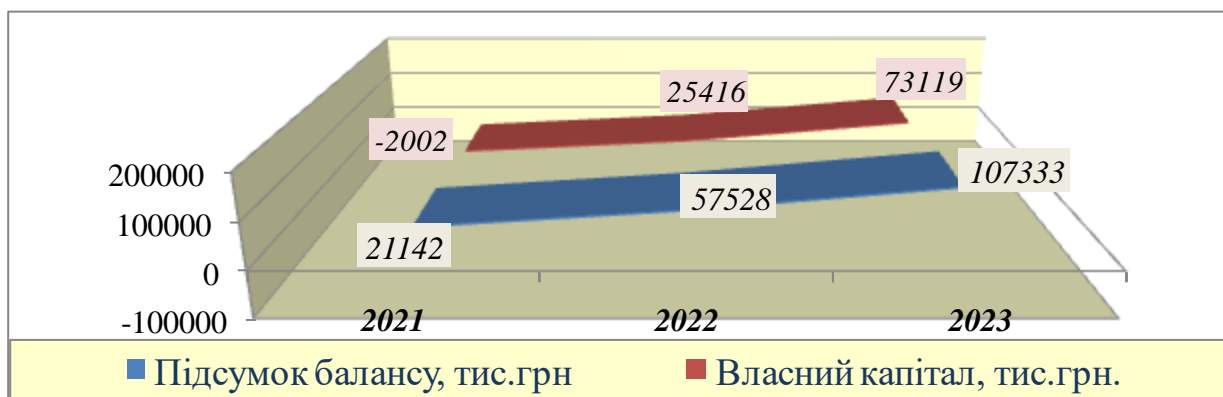


Рис.2.4. Динаміка балансу і сума власного капіталу ПрАТ «ТерА»

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності товариства.

Проведемо аналіз показників оцінки ліквідності ПрАТ «ТерА» у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

### Оцінка ліквідності ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відхилення			
				Абсолютне (+,-)		Відносне (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) (>1)	0,68	1,54	2,6	0,86	1,06	126	68,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,6-0,8)	0,63	0,89	2,3	0,26	1,41	41	158,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,2-0,35)	0,05	0,65	1,28	0,6	0,63	1200	96,9
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, %	0,6	0,95	1,09	0,35	0,14	58,3	14,7

Джерело: складено і розраховано автором на основі економічної звітності.

Коефіцієнт загальної ліквідності ПрАТ «ТерА», що показує достатність ресурсів товариства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань у 2022 році складає 1,54, у 2023 році 2,6, тобто товариство спроможне за рахунок оборотних активів погасити 100% своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами у 2022 р. складає 0,89, у 2023 р. 2,3. Значення коефіцієнта свідчить про спроможність підприємства сплатити 100% своїх поточних зобов'язань за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує частину поточних зобов'язань, яка може бути сплачена терміново у 2022 р. складає 0,65, у 2023 р. 1,28. Значення коефіцієнта свідчить про спроможність підприємства погасити терміново 100 % суми поточних зобов'язань. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості у 2021 році 0,6 %, у 2022 р. 0,95%, у 2023 р. дорівнює 1,09, що свідчить про ріст дебіторської заборгованості підприємства та зменшення кредиторської заборгованості у 2023 році на ПрАТ «ТерА». Проведемо аналіз ділової активності в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

### Оцінка ділової активності ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)		відн. відх. (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Коеф. ділової активності, обороти	3,9	3,6	2,8	-0,3	-0,8	-7,6	-22,2
Коеф. оборотності дебіторської заборгованості, оборот	12,5	11,2	10,4	-1,3	-0,8	-10,4	-7,1
Термін оборотності дебіторської заборгованості, дні	28,8	32	34,6	3,2	2,6	11	8,1
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості, оборот	7,46	10,7	11,4	3,24	0,7	43,4	6,5

## Продовження табл. 2.18

Показник	Рік			абс. відх. (+,-)		відн. відх. (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Термін оборотності кредиторської заборгованості, дні	48,3	33,6	31,5	-14,7	-2,1	-30,4	-6,3
Коеф. оборотності запасів, оборот	11	14,6	15,6	3,6	1	32,7	6,8
Термін оборотності запасів, дні	33	25	23	-8	-2	-24,2	-8,0
Коеф. оборотності грошових коштів і їх еквівалентів, оборот	69,4	9,9	6,9	-59,5	-3	-85,7	-30,3
Термін одного обороту грошових коштів і їх еквівалентів, дні	5,2	36,3	52	31,1	15,7	598,1	43,3
Коеф. оборотності готової продукції, обороти	45,9	80,3	108	34,4	27,7	74,9	34,5
Термін одного обороту готової продукції, дні	7,8	4,5	3,3	-3,3	-1,2	-42,3	-26,7

Джерело: складено і розраховано автором за даними економічної звітності ПрАТ «ТерА».

Коефіцієнт ділової активності у 2021 р. становив 3,9 оборотів, у 2022 р. 3,6 оборотів, у 2023 р. 2,8 оборотів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021 році становив 12,5 оборотів, у 2022 році показник зменшився на 1,3 обороти і дорівнював 11,2 обороти, у 2023 році показник був 10,4 обороти, що менше показника 2022 року на 0,8 обороти. Термін оборотності дебіторської заборгованості становив у 2021 році 28,8 днів, у 2022 році зріс до 32 дня, а у 2023 році до 34,6 дні. Якщо коефіцієнт оборотності зменшується то відповідно термін одного обороту збільшується. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році становив 7,46 обороти, у 2022 році був 10,7 обороти, що менше показника 2021 року на 43,4%, у 2023 році був 11,4 обороти, що більше на 6,5% порівняно з 2022 роком. Термін оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році становив 48,3 дня, у 2022 році зменшився до 33,6 днів, що менше показника попереднього року у відносному

виразі на 30,4%, а у 2023 році був 31,5 днів. Коефіцієнт оборотності запасів у 2021 році сягав 11 оборотів, у 2022 році збільшився до 14,6 оборотів, а у 2023 році збільшився до 15,6 оборотів. Термін оборотності запасів у 2021 році становив 33 дні, а у 2022 році становив 25 днів, що менше на 8 днів відносно 2021 р., у 2023 р. зменшився до 23 днів за один оборот. Коефіцієнт оборотності грошових коштів та їх еквівалентів у 2021 р. становив 69,4 обороти, у 2022 р. 9,9 оборотів, і у 2023 р. сягав 6,9 оборотів, а термін 1 обороту грошових коштів і їх еквівалентів зростав зі значення 5,2 дні у 2021 році до 52 днів у 2023 році. Коефіцієнт оборотності готової продукції у 2021 році становив 45,9 оборотів, у 2022 році становив 80,3 обороти, у 2023 році 108 оборотів, а термін одного обороту готової продукції зменшувався: у 2021 році становив 7,8 днів, у 2022 році 4,5 днів, у 2023 році 3,3 днів, що менше на 26,7% у відносному виразі.

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 рр. представлені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

### Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «ТерА» за 2021 – 2023 роки

Показники	Рік			абс. відх., (+,-)		від. відх., (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Коеф. платоспроможності (> 0,5)	-0,09	0,44	0,68	0,53	0,24	489	54,5
Коеф. боргового навантаження (0,4-0,6)	1,09	0,56	0,3	-0,53	-0,26	-48	-46,4
Коеф. фінансової залежності (< 0,5)	-10,6	2,26	1,47	12,86	-0,79	121	-35
Коеф. маневреності власного капіталу (0,4-0,6)	-1,62	0,68	1,25	2,3	0,57	158	83,8
Коеф. фінансової стійкості (0,7-0,9)	-0,09	0,79	0,8	0,88	0,01	790	1,3
Коеф. фінансової стабільності (0,7-0,9)	-0,08	0,79	2,1	0,87	1,31	887	165,8

*Джерело: складено і розраховано автором за даними економічної звітності товариства.*

Коефіцієнт фінансової стійкості, що характеризує здатність підприємства залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі у 2022 році складав

0,79 (при нормативі 0,7-0,9), у 2023 році 0,8. Коефіцієнт платоспроможності (автономії), що показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність у 2022 році склав 0,44 (при нормативі > 0,5), у 2023 році показник становив 0,68. Значення коефіцієнту свідчить про те, що питома вага власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих в діяльність підприємства у 2022 році склав 44%, у 2023 р. 68%. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, що показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована у 2022 році складає 0,68 (при нормативі 0,4-0,6), у 2023 р. становив 1,25. Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 р. - 2,26, у 2023 р. – 1,47. Коефіцієнт боргового навантаження у 2021 році 1,09, у 2022 році 0,56, у 2023 році 0,3. У 2022-2023 рр показник отримав позитивне значення, що свідчить про ріст валюти пасиву балансу у 2022 р. і перевищення величини власних коштів над позиковими. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2021 р. (-0,08) адже власний капітал мав відємну величину, у 2022 р. показник отримав значення 0,79, у 2023 р. становив 2,1. Розрахунок показників рентабельності ПрАТ «ТерА» - табл. 2.20.

Таблиця 2.20

### Оцінка рентабельності ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відхилення			
				абсолютне (+,-)		відносне, (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Рентабельність активів, %	0,1	47,6	44,4	47,5	-3,2	47500	-6,7
Рентабельність продукції, %	0,24	16,8	26,9	16,6	10,1	6900	60,1
Рентабельність власного капіталу, %	-10,3	107,8	65,2	118,1	-42,6	1146,6	-39,5
Рентабельність продажу, %	0,25	13,17	15,6	12,9	2,4	5168	18,5
Рентабельність ОЗ, %	1,2	132,8	168,4	131,6	35,6	10967	26,81
Рентабельність ОА, %	1,3	55	52	53,7	-3	4130,8	-5,5
Рентабельність виробництва, %	0,6	38	39,8	37,4	1,8	6133	4,7

Джерело: складено і розраховано автором за даними економічної звітності ПрАТ «ТерА».

Рентабельність активів у 2021 році становила 0,1 %, а у 2022 році - 47,6%, що значно більше показників попереднього року, у 2023 році - 44,4%. Причиною цього є збільшення показника чистого прибутку. Рентабельність продукції у 2022 році зросла до 16,8%, що більше показника 2021 року на 16,6 % в абсолютному розрахунку, у 2023 році показник був 26,9%. Рентабельність власного капіталу у 2021 році була (-10,3%), у 2022 році 107,8%, у 2023 році показник зменшився і становив 65,2%. Рентабельність продажу у 2022 році зросла на 12,9 % в абсолютному значенні і становила 13,17%, у 2023 році показник дорівнював 15,6%. Рентабельність основних засобів у 2021 році становила 1,2%, у 2022 році показник зріс до 132,8 %, у 2023 році до 168,4%. Рентабельність оборотних активів у 2022 році 55%, а у 2023 році 52%. Зміцнив позиції показник рентабельності виробництва: у 2022 р. показник збільшився до 38%, у 2023 році дорівнював 39,8%.

#### **2.4. Аналіз системи кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА»**

Система кадрового забезпечення персоналу ПрАТ «ТерА» - це комплекс взаємопов'язаних заходів і процесів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання його кадрового складу. Організаційна структура управління ПрАТ «ТерА» є основою для ефективного кадрового забезпечення, визначаючи основні напрямки та принципи роботи з персоналом ПрАТ «ТерА» в уособленні наявного Відділу кадрів товариства. Кадрове забезпечення ПрАТ «ТерА» найчастіше імплементовано у вигляді організаційної структури управління підприємством, що полягає в:

1. Визначенні ієрархії - організаційна структура управління чітко окреслює лінії підпорядкування та відповідальності, що важливо для ефективного управління персоналом.

2. Оптимізації процесів - правильно побудована організаційна структура управління покращує ефективний розподіл обов'язків та покращує комунікацію .

3. Плануванні персоналу (складу кадрів) - організаційна структура управління взаємодії потреби в персоналі для кожного підрозділу та рівня управління.

4. Кар'єрному зростанні - чітка організаційна структура управління дозволяє розробляти план кар'єрного росту та програми розвитку персоналу.

5. Адаптивності - гнучка організаційна структура управління дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати кадрову політику новим вимогам.

6. Ефективності комунікації - структура вибору каналів комунікації, що важливо для ефективного поширення інформації та управління персоналом.

7. Прийнятті рішень - чітка організаційна структура рішення оптимізувати процес прийняття рішень щодо персоналу на різних рівнях організації.

Проводячи аналіз специфіки управління суб'єктом необхідно вказати на управлінську структуру лінійно-функціонального типу ПрАТ «ТерА» (рис.2.5.).



Рис.2.5. Організаційна структура управління ПрАТ «ТерА»

Джерело: складено автором на основі «Річний звіт емітента цінних паперів ПрАТ «ТерА».

Директор обирається Наглядовою радою, у разі неможливості виконання директором своїх повноважень, ці повноваження здійснюються призначеною ним особою. Від імені Товариства контракт з директором підписує Голова Наглядової ради, яким визначаються права та обов'язки директора Товариства.

Виконавчий орган у Товаристві одноосібний, у зв'язку з цим рішення приймаються Директором односідно, та на підставі рішень видаються накази.

Протягом року Директором були підписані накази для управління кадрами, господарським і фінансовим станом Товариства. Оскільки протягом останніх років, включаючи звітний, Товариство працює прибутково, тому діяльність, компетентність й ефективність роботи Директора можна визнати задовільною.

На рис.2.5 можна побачити, що в склад організаційної структури управління товариством входить «Відділ кадрів». Відділ кадрів ПрАТ «ТерА» здійснює роботу, пов'язану із атестацією кадрів, підвищенням їхньої кваліфікації, мотивуванням персоналу до зростання та розвитку.

Основною метою діяльності Відділу кадрів досліджуваного підприємства є розробка і впровадження заходів для підвищення рівня продуктивності праці окремого виконавця та зростання загальної ефективності діяльності підприємства загалом. Основні функції, які втілює в життя товариства Відділ кадрів ПрАТ «ТерА» представлені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

### Основні функції «Відділу кадрів» ПрАТ «ТерА»

№	Функції
1	визначення необхідної потреби у працівниках, планування руху персоналу та кадрового забезпечення; організування підбору, добору, виховання і розміщення персоналу;
2	дослідження та ґрунтовний аналіз професійних, ділових й особистісних якостей працівників;
3	атестація та оцінювання професійних якостей кадрів;
4	організація процесу підвищення кваліфікації працівників;
5	діловодство у відділі;
6	покращення умов та охорони праці персоналу;
7	розвиток кар'єри і мотивування працівників.

*Джерело: складено автором на основі даних звітності ПрАТ «ТерА» Звіт з управління 2023 р.*

Організація роботи із працівниками ПрАТ «ТерА» орієнтована на виконання завдань в рамках реалізації кадрової політики.

На ПрАТ «ТерА» впроваджена кадрова політика персоналу, спрямована на визначення необхідного рівня кваліфікації її працівників операційним потребам Товариства, що представлена в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

### Кадрова політика ПрАТ «ТерА»

Інструментарій	Зміст
Мета	Забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників операційним потребам ПрАТ «ТерА» для підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.
Завдання	1.Оцінка поточного рівня кваліфікації працівників. 2.Визначення операційних потреб підприємства. 3.Розробка та впровадження заходів з підвищення кваліфікації. 4.Моніторинг та оцінка ефективності програми.
Основні напрями реалізації (збуту)	1. Оцінка кваліфікації: проведення регулярної атестації працівників, створення профілів компетенцій для кожної посади. 2. Навчання та розвиток: організація внутрішніх тренінгів та семінарів, співпраця з освітніми закладами для підвищення кваліфікації, впровадження системи наставництва. 3. Управління талантами: виявлення високопотенційних працівників, створення програми кар'єрного росту, ротація кадрів для розширення професійних навичок. 4.Мотивація та утримання: розробка системи матеріального стимулювання для підвищення кваліфікації; створення комфортних умов праці, впровадження системи нематеріальної мотивації.
Очікувані результати	1.Підвищення продуктивності праці на 15-20%. 2.Зниження плинності кадрів на 10%. 3.Підвищення задоволеності працівників на 25%. 4.Зростання інноваційної активності підприємства.
Відповідальні особи	1.Директор з персоналу 2.Керівники відділів
Бюджет	Визначається щорічно відповідно до фінансових можливостей підприємства та пріоритетних напрямків розвитку (доплати, премії, надбавки)
Система контролю	Щоквартальні звіти про виконання робіт

*Джерело: складено автором на основі даних сайту товариства [52].*

Очолює Відділ кадрів - Директор з персоналу, що здійснює набір і добір персоналу, відповідає за фахову підготовку та підвищення кваліфікації ключових працівників.

Директору з персоналу підпорядковуються окремі відділи, а сам Директор з персоналу підзвітний Директору у співпраці з віддом Бухгалтерії. Необхідно відзначити, що ПрАТ «ТерА» займається виробничо-господарською діяльністю і має власну організаційну структуру відділу кадрів (рис. 2.6).

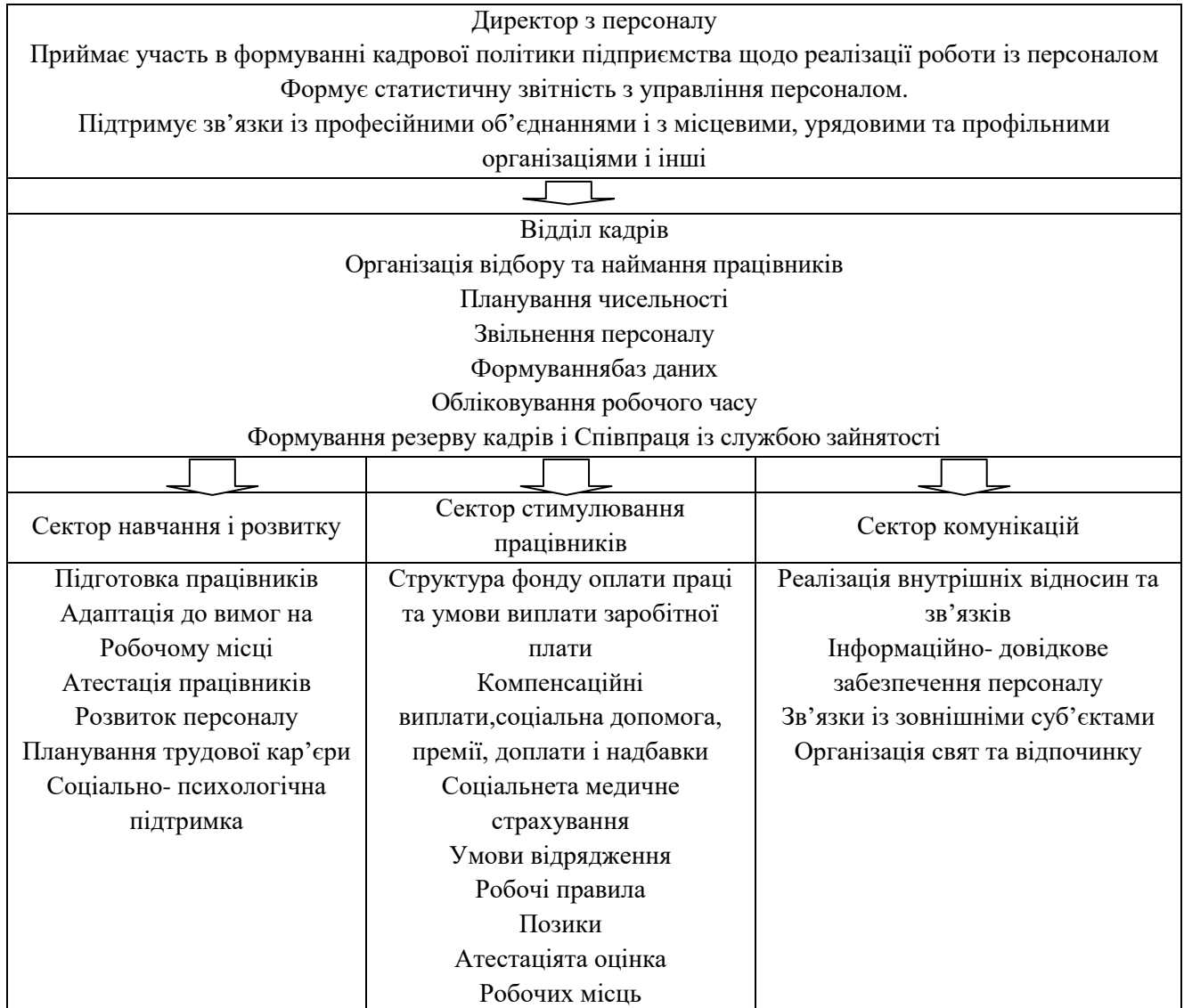


Рис.2.6. Організаційна структура «Відділу кадрів» ПрАТ «ТерА»

*Джерело: складено автором на основі даних товариства.*

Відділ Кадрів ПрАТ «ТерА» має власну печатку і штамп, АСУ (автоматизовану систему управління) «Кадри». Діяльність із кадрового забезпечення персоналом на ПрАТ «ТерА» забезпечується «Положенням про відділ кадрів», що містить розділи представлені в табл. 2.23.

### Аналіз «Положення про відділ кадрів ПрАТ «ТерА»»

№	Розділ	Зміст розділу
1	Загальні положення	Зазначається те, що відділ кадрів підприємства ПрАТ «ТерА» є важливим та самостійним підрозділом апарату управління, який повністю підпорядкований виконавчому директору даного підприємства, в особі голови правління.
2	Основні завдання відділу кадрів	Визначаються основні завдання щодо реалізації кадрового забезпечення, формування сталого та стабільного трудового колективу, заходів зниження плинності працівників підприємства та зміцнення трудової дисципліни. При цьому, найбільш важливі завдання досліджуваного підрозділу полягають у наступному: формування та реалізація кадрової політики досліджуваного підприємства, що відповідає та забезпечує внутрішні стандарти та сучасні концепції реалізації системи управління персоналом; створення та подальша підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття зважених управлінських рішень; організація охорони праці на підприємстві; стимулювання працівників підприємства.
3	Функції відділу кадрів	Визначаються та відображаються у відповідності до їх функціональних обов'язків та поточних завдань, які вони реалізують. При цьому до основних функцій даного структурного підрозділу слід віднести: участь у розробці та реалізації цілей та політики підприємства у сфері управління людськими ресурсами; початкова розробка та подальша реалізації програм розвитку кадрів підприємства; планування та прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах; участь у вирішенні основних завдань, пов'язаних із мотивуванням персоналу; формування умов для покращення якісного складу персоналу, впровадження заходів задля підвищення компетенції, вмінь та кваліфікації персоналу; формування резерву персоналу на основі здійснення детального аналізу загальної та додаткової потреби у працівниках та політики планування кар'єри (створення та постійне доповнення інформаційної бази даних формування кадрового резерву; розроблення нових підходів до відбору та добору персоналу, раціональних підходів наймання та звільнення працівників); підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізуванню структури та штату, забезпечення дисципліни праці; удосконалення форм та методів оплати та стимулювання кадрів (аналізування робочих місць; організація аналізу ефективності праці персоналу; контролювання ротації).
4	Основні права	Основні права досліджуваного відділу виражаються у повноваженнях начальників відділу управління персоналом і його працівників, котрі обумовлені посадовими інструкціями, що затверджує виконавчий директор підприємства. До прав досліджуваного відділу слід віднести також необхідність внесення керівництвом якісних та ефективних пропозицій щодо удосконалення діяльності та підвищення продуктивності праці усіх структурних підрозділів підприємства. Відділ бере участь у підготовці планів розвитку кадрів підприємства, формуванні бюджетів таких планів, залученні до роботи консультантів, отриманні важливої інформації у межах, котрі важливі для вирішення основних завдань підрозділу.
5	Відповідальність	Визначаються основні напрями відповідності працівників підрозділу у відповідності до покладених посадових обов'язків та функцій. Також на ПрАТ «ТерА» налагоджено взаємозв'язки та взаємовідносини кадрового підрозділу із іншими структурами підрозділами підприємства в аспекті запобігання конфліктних ситуацій, котрі можуть виникати між різноманітними структурними підрозділами.

*Джерело: складено автором на основі даних звітності товариства.*

Аналізуючи існуючу кадрову політику і систему кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА», необхідно відмітити політику управління набором та подальшим добором персоналу, а також формування якісного професійного і кваліфікованого кадрового складу.

Виходячи із структурних особливостей, процедура набору та добору персоналу на ПрАТ «ТерА» передбачає реалізацію наступних етапів:

- 1)пошук претендентів на вакантні посади підприємства;
- 2)попередня процедура відбору претендентів на вакантні посади;
- 3)організування та проведення первинних співбесід із претендентами і вивчення документації, представленої претендентами на вакантні посади й оцінювання професійно-ділового рівня претендентів;
- 4)організування підсумкової співбесіди із претендентами на вакантні посади і прийняття та документування рішення (наказ) про зарахування претендента.

Розглянемо основні етапи відбору персоналу ПрАТ «ТерА» в табл. 2.24. Перш за все, визначаються та відбираються основні кандидати, які отримають посади на товаристві у відповідності до вакансій.

Таблиця 2.24

### Основні етапи відбору персоналу ПрАТ «ТерА»

Етап	Назва	Зміст етапу
1	Попередній відбір претендентів	Метою є зниження витрат на здійснення процесу наймання персоналу за рахунок скорочення чисельності претендентів, які підлягають оцінці.
2	Первинний відбір кадрів	Реалізується за формально визначеними мінімальними вимогами, котрі пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника.
3	Проведення первинної співбесіди із потенційними працівниками підприємства	Реалізується спеціалістом кадрового відділу. Мета такого етапу є здійснення більш детального ознайомлення із претендентом, що дозволяє визначити його основну придатність до виконання функціональних обов'язків. У процесі здійснення співбесіди претендент отримує також необхідну інформацію про підприємство, майбутню його діяльність, що визначає ступінь його вмотивованості здійснювати дану роботу. Під час реалізації відбіркової співбесіди також визначаються чи буде кандидат в змозі виконувати запропоновану роботу і чи відповідатиме він усім вимогам, котрі ставляться до даної роботи. Відповідно, спеціаліст відділу кадрів збирає усю необхідну інформацію про претендента, можливе анкетування.

Етап	Назва	Зміст етапу
4	Перевірка представленої документації, збирання та подальша перевірка рекомендацій.	Зокрема, під час її здійснення визначаються обставини, котрі вимагають уточнення на етапі реалізації підсумкової співбесіди. Зазначений етап передбачає початкове аналізування та подальшу перевірку даних про працівника, яка була надана на попередньому етапі шляхом вивчення трудових характеристик із колишнього місця роботи, а також відгуків керівних осіб, котрі досить добре знають претендента. Для зазначеного у первинній анкеті передбачають графи, у яких претендента просять зазначити, до кого слід звернутися з а рекомендаціями.
5	Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання персоналу.	Зокрема, за результатом резюмуючої співбесіди здійснюється прийняття зважених управлінських рішень щодо наймання персоналу.
6	Прийняття остаточного обґрунтованого рішення про наймання працівника чи працівників	Відповідно, кінцеве управлінське рішення про прийом персоналу на підприємство визначається директором досліджуваного товариства за рекомендаціями спеціалістів відділу кадрів, котрі уповноваженні підтримати прийняття зазначеного рішення. Дане питання регламентується Діючим положенням про наймання персоналу. Для прийняття підсумкового рішення про найм персоналу оцінюється весь обсяг зібраної інформації. Найм працівника підприємства на роботу завершується оформленням трудового контракту (договору).

*Джерело: складено автором на основі Звіт з управління за 2023р. ПрАТ «ТерА»*

Загальна потреба в кадрах для різноманітних спеціалістів та їх категорій визначається на основі формування планового балансу персоналу, який виступає підставою для відбору та добору майбутніх кадрів підприємства ПрАТ «ТерА».

Для визначення вакантних посад щороку здійснюється конкретизація даних, складається перелік вакантних посад і забезпечується набір кваліфікованого персоналу на ПрАТ «ТерА» (табл. 2.25). Підприємство ПрАТ «ТерА» має потребу в наборі наступного персоналу: 3 бухгалтери та 12 працівників відділу постачання та збуту, 5 технологів, 4 охоронці. При цьому спосіб найму працівників на підприємстві ПрАТ «ТерА» залежить від моделі її кадрової політики в певний момент часу. Питання оплати праці керівних осіб та службовців досліджуваного товариства вирішуються на основі системи посадових окладів.

Розподілення персоналу за конкретними посадами проводиться за допомогою документу «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників» [23].

### Перелік вакантних посад і робочих місць на ПрАТ «ТерА» з 01.01.2024 року

Назви посад і робочих місць	Кількість	З якого часу посади потребують заміщення	Чим обґрунтовано необхідність заміщення посад
Бухгалтер	3	29.12.2023 р.	Недостатня кількість даного персоналу
Менеджер відділу постачання збуту	12	28-29.12.2023 р.	Звільнення працівників даного відділу за власним бажанням, недостатня кількість персоналу
Технолог	5	29.12.2023 р.	Звільнення працівників виробничих цехів
Охоронець	4	28-29.12.2023 р.	Вихід працівника на пенсію і за власним бажанням

*Джерело: складено автором на основі даних товариства – «Річний звіт емітента цінних паперів за 2023 рік».*

Важливою складовою кадрової політики є процедура адаптації нового працівника, метою якої є максимально результативне й комфортне входження в посаду. На ПрАТ «ТерА» є «Положення про адаптацію працівників на ПрАТ «ТерА»». Види і етапи адаптації персоналу наведені в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

### Етапи і види адаптації кадрового складу на ПрАТ «ТерА»

№	Вид	Зміст і характеристика етапу й виду адаптації
1	Професійна адаптація	Медичний огляд, обговорення необхідних документів для прийняття, організація робочого місця, інструктажі Охорони праці та Системи управління безпеністю харчових продуктів, обговорюється питання доїзду. Формується завдання на випробувальний термін для працівника, де вказує чіткий перелік того, що працівник має виконувати самостійно.
2	Організаційно-психологічна адаптація	Екскурсія, знайомство з історією Компанії, основними напрямками діяльності, ознайомлення з структурою Компанії, сфери відповідальності різних служб, місце працівника в структурі, ТОП-менеджмент, корпоративною культурою, цінностями, правилами Компанії. Процеси оцінки, навчання та розвитку, обговорення системи оплати праці та компенсацій, бонуси тощо. Повторне обговорення колективного договору. Періодично менеджер дізнається про психологічний стан працівника, його враження від роботи, очікування, якість комунікацій тощо. Залежно від цього, менеджер розуміє на що варто особливо звернути увагу і доповнити план організаційної адаптації, адже процес адаптації є дуже індивідуальним і залежить від працівника, крім системної роботи з новоприйнятим працівником, менеджер також комунікує з безпосереднім керівником та колегами, щодо їх оцінки роботи новоприйнятого працівника, та успішності входження в посаду.

*Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «ТерА» - Звіт з управління за 2023 р.*

За професійну адаптацію нового працівника відповідає безпосередній керівник, за організаційно-психологічну – менеджер з персоналу. Проаналізуємо систему внутрішньої мотивації персоналу ТерА в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

**Система внутрішньої мотивації кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки**

№	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
1	Річна двохразова грошова надбавка в наступному календарному році в розмірі окладу протягом року – обирається 10 найкращих працівників року, які для участі в конкурсі обирає керівництво раз в рік серед персоналу за результатами особистого внеску в діяльність	Курси підвищення кваліфікації
2	Премія до свят, а саме на - Новий рік, День заснування товариства	Дошка пошани (розміщують фотографію працівника, що отримав грошову надбавку до заробітної плати, пішов на пенсію)
3	Оклад для працівників, що виходять на пенсію за віком	Корпоративні святкування за рахунок коштів підприємства (Новий рік, 8 березня)
4	Підвищення заробітної плати працівників, внаслідок більшого вкладу працівника в роботу	Відкритий та постійний діалог керівництва з персоналом

*Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності ПрАТ «ТерА».*

Система кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» реалізується через документи:

1. «Процедура підбору і адаптації персоналу».
2. «Положення про оцінку професійної діяльності у ПрАТ «ТерА».
3. «Положення про оплату праці».
4. «Положення про преміювання персоналу».
5. «Положення про Дошку пошани».
6. «Положення про присвоєння звання «Почесний пенсіонер»».
7. «Положення про присвоєння нагород».
8. «Положення про роботу з кадровим резервом в ПрАТ «ТерА»».
9. «Положення про навчання співробітників компанії».
10. «Положення про облік робочого часу».

## 2.5. Оцінка стану і ефективності кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА»

Оцінка стану і ефективності кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» - це комплексний процес, який охоплює всі аспекти оцінки роботи персоналу, від підбору до розвитку та утримання кадрів, його формування й ефективного використання для досягнення її стратегічних виробничих цілей. «Кадрове забезпечення» є прийнятним терміном, але на рівні підприємства, доречніше говорити саме про «персонал», «кадри», адже ці терміни краще відображають комплексний підхід до роботи з працівниками організації. Тому зосередимо увагу в даному підрозділі кваліфікаційної роботи на застосуванні різних термінів «персонал», «працівники», «кадри», «кадрове забезпечення», «кадровий склад». Організація праці персоналу ПрАТ «ТерА» базується на підборі і доборі необхідної кваліфікації персоналу, підготовці й підвищенні кваліфікації кадрів, організації робочих місць, створенні безпечних умов праці, забезпеченні ефективної системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників товариства, яке представлено преміями, доплатами, надбавками. Використовуючи економічну звітність емітента за 2020-2023 роки проаналізуємо формування кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки в табл. 2.28.

Таблиця 2.28

### Формування кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки

Рік	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	у тому числі промислово-виробничий персонал (ПВП), осіб	із ПВП робітників, осіб	із ПВП керівників, спеціалістів, службовців, осіб	у тому числі непромисловий персонал (НП), осіб
2020	157	142	123	19	15
2021	163	147	125	22	16
2022	203	179	148	31	24
2023	188	168	138	30	20

*Джерело: складено автором на основі даних товариства.*

Середньоспискова чисельність персоналу ПрАТ «ТерА» у 2020 р. становила 157 осіб, у 2021 р. 163 особи, що більше на 6 осіб в порівнянні з 2020 р., у 2022

році 203 особи, що більше на 40 осіб порівняно з 2021 р., у 2023 р. чисельність зменшилася на 15 осіб і становила 188 осіб. Чисельність ПВП у 2020 р. становила 142 особи серед 157 осіб загальної чисельності, з них робітники 123 особи та 19 осіб припадає на керівників, спеціалістів і службовців і 15 осіб НП в загальній чисельності персоналу 157 осіб. У 2021 р. всього працівників становить 163 особи, що більше 2020 р. на 6 осіб. 147 осіб припадало на ПВП персонал і 16 осіб на непромисловий персонал. Із 147 осіб ПВП – 125 осіб це робітники, а 22 особи це керівники, спеціалісти і службовці. Із загальної чисельності персоналу в 2022 р. 179 осіб припадає на ПВП, в тому числі 148 осіб це робітники, а 31 особа це керівники, спеціалісти і службовці, та 24 особи це працівники, які складають НП ПрАТ «ТерА». У 2023 році серед загальної чисельності працівників товариства в кількості 188 осіб, 168 осіб – це ПВП, 20 осіб - НП. Серед ПВП 138 осіб робітники, а 30 осіб – це керівники, спеціалісти і службовці. Структура кадрового складу персоналу товариства представлена в табл. 2.29.

Таблиця 2.29

### Структура кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2020- 2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	абс. відх., (+,-)	
					2022/2021	2023/2022
1. Непромисловий персонал (НП), %	9,6	9,9	11,9	10,7	2	-1,2
2. Промислово-виробничий персонал (ПВП), %, в тому числі за характером виконуваних функцій:	90,4	90,1	88,1	89,3	-2	1,2
2.1. керівники, спеціалісти, службовці, %	12,1	13,4	15,2	15,9	1,8	0,7
2.2. робітники, %	78,3	76,7	72,9	73,4	-3,8	0,5
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	157	163	203	188	40	-15

*Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності ПрАТ «ТерА».*

Непромисловий персонал в загальній чисельності персоналу становить у 2020 році 9,6%, у 2021 році 9,9%, у 2022 році 11,9%, у 2023 році 10,7%.

Промислово-виробничий персонал у 2020 році становив 90,4%, серед них керівники, спеціалісти, службовці становили 12,1%, а робітники 78,3%; у 2021

році 90,1% - серед них керівники, спеціалісти і службовці становили 13,4%, а робітники 76,7%; у 2022 р. дорівнювали 88,1% в тому числі 15,2% припадало на керівників, спеціалістів, службовців, а на робітників - 72,9%; у 2023 р. показники зростали і значення ПВП становило 89,3% в загальній чисельності штатних працівників, на робітників серед них припадало 73,4% та 15,9% становили керівники, спеціалісти і службовці. Проаналізуємо ланцюгово-базисну динаміку чисельності кадрів досліджуваного підприємства за 2020-2023 рр. в табл. 2.30.

Таблиця 2.30

**Ланцюгово-базисна динаміка чисельності кадрів ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки**

Рік	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	Зміна чисельності працівників, осіб		Темп росту чисельності працівників, %		Темп приросту чисельності працівників, %	
		Ланцюг.	Базис.	Ланцюг.	Базис.	Ланцюг.	Базис.
2020	157	-	-	-	-	-	-
2021	163	+6	+6	+103,8	+103,8	+3,8	+3,8
2022	203	+40	+46	+124,5	+129,2	+24,5	+29,2
2023	188	-15	+31	-92,6	+119,7	-7,4	+19,7

*Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності ПрАТ «ТерА».*

Зауважимо, що ланцюговий абсолютний приріст динамічного ряду – це коли всі дані порівнюємо з попереднім, а базисний – це коли всі показники порівнюємо з першим. Як свідчать дані табл. 2.30 темп росту чисельності працівників у 2021 році відносно 2020 року ланцюговим приростом був 103,8%, у 2022 році 124,5% відносно 2021 року, у 2023 році зменшилася загальна чисельність персоналу, тому темп росту ланцюговим рядом становив (-92,6)%, так як значення менше 100%.

Темп приросту у 2021 р. відносно 2020 р. становив ланцюговим приростом 3,8%, у 2022 році 24,5% відносно 2021 р., у 2023 році темп приросту зменшився на 7,4%, так як чисельність зменшилася на 15 осіб. Зміна чисельності персоналу за ланцюговим приростом у 2021 р. відносно 2020 р. становила 6 осіб, тобто чисельність зростала з 157 осіб до 163 особи, у 2022 р. відносно 2021 р. зміна

чисельності становила 40 осіб, тобто чисельність зростає із 163 осіб до 203 осіб, у 2023 р. чисельність зменшилася на 15 осіб зі значення 203 особи у 2022 р. до 188 осіб у 2023 р. За базисним абсолютним приростом динамічного ряду у 2021 р. зміна чисельності працівників відносно 2020 р. становила 6 осіб, у 2022 р. відносно 2020 р. 46 осіб та 31 особа у 2023 р. відносно 2020 р. Темп росту чисельності працівників за базисним рядом у 2021 р. відносно 2020 р. 103,8%, у 2022 році відносно 2020 р. - 129,2 %, у 2023 р. 119,7% відносно 2020 р. За базисним рядом темп приросту чисельності працівників у 2021 р. відносно 2020 р. 3,8%, у 2022 р. відносно 2020 р. 29,2% та 19,7% у 2023 р. відносно 2020 р. Чисельність ПВП та НП в загальній чисельності працівників досліджуваного товариства наведена на рис. 2.7.

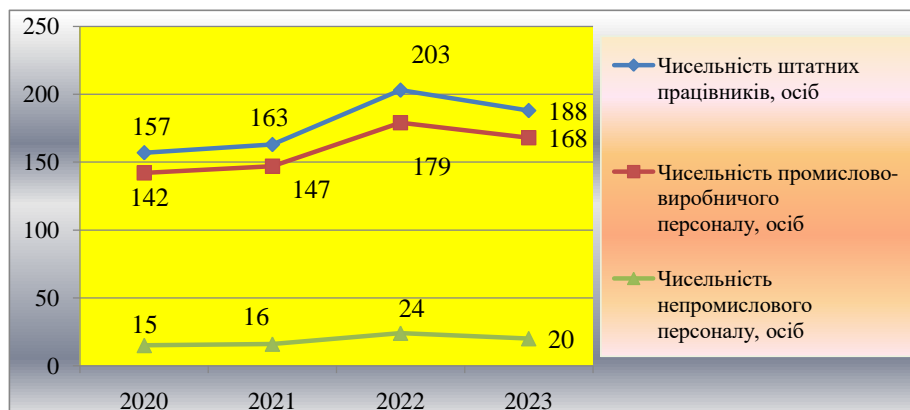


Рис.2.7. Чисельність промислово-виробничого та непромислового персоналу  
ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки

*Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.28.*

Як свідчать дані рисунку наведеного вище найбільшу частку посідає промислово-виробничий персонал в загальній кількості персоналу ПрАТ «ТерА», особлива і найбільша частина належить робітникам.

Проведемо аналіз якісного складу працівників за віково-гендерними і освітніми параметрами (табл. 2.31).

**Аналіз якісного кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки:  
віково-гендерні і освітні параметри**

Показник	Рік			Абс. відх. (+,-)		Відн. відх. (%)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22	2022/21	2023/22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	163	203	188	40	-15	24,5	-7,4
Якісний склад працівників за віком:							
Кількість працівників у віці:							
від 18 до 34 років, осіб	38	55	50	17	-5	44,7	-9
від 35 до 49 років, осіб	100	124	118	24	-6	24	-4,8
від 50 до 55 років, осіб	22	22	19	0	-3	0	-13,6
> 60 років, осіб	3	2	1	-1	-1	-33,3	-50
Якісний склад працівників за статтю (гендерний склад):							
чоловіки, осіб	75	98	87	23	-11	30,6	-11,2
жінки, осіб	88	105	101	17	-4	19,3	-3,8
Якісний склад працівників за рівнем освіти:							
Кількість працівників, які закінчили заклади освіти I-II рівнів акредитації, осіб	21	18	16	-3	-2	-14,2	-11,1
Кількість працівників, які закінчили заклади освіти III-IV рівнів акредитації, осіб	142	185	172	43	-13	30,2	-7,03

*Джерело: складено автором на основі економічної звітності ПрАТ «ТерА»*

В якісному складі працівників за віком переважають працівники від 35 до 49 років, а їх чисельність у 2021 р. 100 осіб, у 2022 р. 124 особи, у 2023 р. 118 осіб. Персонал віком від 18 до 34 років включно становив від 38 осіб у 2021 р. до 55 осіб у 2022 р. та 50 осіб у 2023 році. Меншу частку становили працівники віком від 50 до 55 р. – 22 особи у 2022 р. та 19 осіб у 2023 р. та віком більше 60 років 3 особи у 2021 р., 2 особи у 2022 р. і 1 особа у 2023 році. Якісний склад працівників за статтю свідчить, що на товаристві переважають жінки, а їх чисельність у 2022 році 105 осіб, у 2023 р. 101 особа; щодо чоловіків то їх чисельність у 2021 році 75 осіб, у 2022 р. 98 осіб, та 87 осіб у 2023 р.

Зменшення кількості чоловіків на товаристві свідчить про їх звільнення з різних причин, серед яких основною є мобілізація у зв'язку з російсько-

українською війною. Показники руху, ефективності використання кадрів проаналізовано в табл. 2.32.

Таблиця 2.32

**Плинність, рух і ефективність використання кадрового складу персоналу  
ПрАТ «ТерА» за 2021- 2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	абс. відх. (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
<b>Економічні показники кадрового забезпечення</b>					
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	82984	208232	305277	125248	97045
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	163	203	188	40	-15
Прийнято на підприємство, чол.	9	47	2	38	-45
Вибуло з підприємства, чол.	3	7	17	4	10
Витрати на оплату праці, тис. грн.	19369	30547	83561	11178	53014
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	17557	20644	28314	3087	7670
<b>Показники руху і плинності кадрів</b>					
Коеф. прийому персоналу, %	5,5	23,1	1	17,6	-22,1
Коеф. вибуття персоналу, %	1,8	3,4	9	1,6	5,6
Коеф. плинності кадрів, %	1,5	3,0	8,2	-1,5	5,2
Коеф. сталості кадрів, %	93	95	94	2	-1
Коеф. стабільності кадрів, %	96	96	97	0	1
Коеф. соціальних витрат на підприєм., %	19,4	16,5	32	-2,9	15,5
Коеф. внутрішньої мобільності, %	7,3	8,4	7,5	1,1	-0,9
Коеф. кваліфікованості персоналу, %	87	91	88,2	4	-2,8
<b>Показники оцінки ефективності використання кадрів</b>					
Продуктивність праці, тис. грн/ос	509	1025,8	1623,8	516,8	598
Трудомісткість, чол./тис. грн	0,002	0,001	0,0006	-0,001	-0,0004
Озброєність праці, тис. грн/ос	107,7	101,7	150,6	-6	48,9
Рентабельність персоналу, %	1,27	135,1	253,7	133,8	118,6
Коеф. задоволеності персоналу, %	66,8	69,9	65,4	3,1	-4,5

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «ТерА».*

Коефіцієнт прийому персоналу у 2021 році зріс на 3 позиції і становив 5,5%, у 2022 році збільшився на 17,6% в абсолютному виразі і становив 23,1%, у 2023 році становив 1%, що свідчить про низьку чисельність прийому працівників на товариство. Коефіцієнт вибуття у 2021 році становив 1,8%, і у 2022 році був 3,4%, що більше показника 2021 року на 1,6%, у 2023 році становив 9%, що засвідчує

ріст показника, а отже чисельність вивільнених працівників становила 17 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. становив 1,5%, і у 2022 р. становив 3%, що менше попереднього року на 1,5%, у 2023 р. становив 8,2%. Коефіцієнт стабільності кадрів у 2021 році і 2022 році 96%, і показує частку працівників, які пропрацювали на підприємстві 5 років і більше, а у 2023 році дорівнював 97%, а коефіцієнт сталості кадрів становив у 2021 році 93%, у 2022 році 95% і 94% у 2023 році і показує частку працівників, що пропрацювали на товаристві рівно 1 рік. Коефіцієнт якості розміщення персоналу у 2021 році становив 87%, у 2022 році 91%, а у 2023 році 88,2% і показує кількість спеціалістів з вищою і середньою спеціальною освітою, які обіймають керівні та інженерно-технічні посади. Коефіцієнт соціальних виплат на підприємстві у 2021 році становив 19,4%, у 2022 році 16,5%, у 2023 році зріс на 15,5% в абсолютному виразі і становив 32%, та свідчить про збільшення частки соціальних витрат товариства в загальних сукупних витратах, а коефіцієнт внутрішньої мобільності, який показує гнучкість та можливості кар'єрного росту для працівників на ПрАТ «ТерА» становив 7,3% у 2021 році, у 2022 році зріс до 8,4%, а у 2023 році становив 7,5%. Продуктивність праці у 2021 році становила 509 тис.грн./чол., у 2022 році збільшилася на 516,8 тис.грн., або на 101,5% і дорівнювала 1025,8 тис.грн./чол., у 2023 році зросла до 1623,8 тис.грн./особу. Озброєність праці у 2021 році дорівнювала 107,7 тис.грн./особу, у 2022 році становила 101,7 тис.грн./особу, що менше попереднього року на 6 тис.грн./особу, у 2023 році становила 150,6 тис.грн./особу або на 48,9 тис.грн./особу більше порівняно з 2022 роком. Трудомісткість становила у 2021 році 0,002 чол./тис.грн., у 2022 році 0,001 чол./тис.грн., у 2023 році становила 0,0006 тис.грн. Рентабельність персоналу у 2021 році становила 1,27%, а у 2022 році показник збільшився до 135,1%, адже збільшилася сума отриманого чистого прибутку товариства, а у 2023 році становила 253,7 %. Коефіцієнт задоволеності персоналу показує рівень

задоволеності працівників умовами праці, у 2021 році становив 66,8%, у 2022 році 69,9%, у 2023 році 65,4%.

Оплата праці. На ПрАТ «ТерА» впроваджена погодинна й відрядно-прогресивна оплата праці працівників. Заробітна плата кожного працівника повністю залежить від результатів діяльності ПрАТ «ТерА» і сформована з двох частин: 1)основна; 2)додаткова. Механізм оплати праці і показники оцінки ефективності оплати праці персоналу ПрАТ «ТерА» наведені в табл. 2.33.

Таблиця 2.33

**Оплата праці персоналу (кадрів) ПрАТ «ТерА» за 2021- 2023 роки: механізм і оцінка ефективності**

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
Механізм оплати праці					
1.ФОП, тис. грн., в тому числі:	19369	30547	83561	11178	53014
1.1.основна заробітна плата, тис.грн.	16599	27881	72145	11282	44264
1.2.додаткова заробітна плата, тис.грн., в тому числі:	2770	2666	11416	-104	8750
1.2.1.премії, тис.грн.	1345	1232	8755	-113	7523
1.2.2.доплати, тис.грн.	657	564	1366	-93	802
1.2.3.надбавки, тис.грн.	768	870	1295	102	425
Показники оцінки ефективності оплати праці персоналу					
Зарплатомісткість, тис. грн	0,23	0,15	0,27	-0,08	0,12
Зарплатовіддача, тис. грн	4,3	6,8	3,6	2,5	-3,2
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн./ос.	9,9	12,5	37	2,6	24,5

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «ТерА»*

Середньомісячна заробітна плата змінювалася: у 2021 році 9,9 тис.грн./чол., у 2022 році 12,5 тис.грн./чол., у 2023 році 37 тис.грн./особу, що свідчить про позитивні зрушення в роботі підприємства та вклад керівництва підприємства в розвиток персоналу.

Основна заробітна плата займала більшу частину порівняно з додатковою і у 2021 році становила 16599 тис.грн., у 2022 році 27881 тис.грн., у 2023 році 72145 тис.грн., а додаткова заробітна плата у 2021 році становила 2779 тис.грн., у

2022 році 2666 тис.грн., у 2023 році 11416 тис.грн. Фонд оплати праці протягом аналітичного періоду зростав зі значення 19369 тис.грн. у 2021 році до 83561 тис.грн. у 2023 році.

Зарплатомісткість у 2021 році 0,23 тис.грн., у 2022 році 0,15 тис.грн., у 2023 році показник становив 0,27 тис.грн. Зарплатовіддача у 2021 р. становила 4,3 тис.грн., у 2022 р. 6,8 тис.грн., у 2023 році 3,6 тис.грн.

Основними інструментами стимулювання діяльності ПрАТ «ТерА» є надбавки до заробітної плати працівникам, які виплачуються за результатами виконання запланованих показників, а також премії згідно встановлених законодавством відсоткових значень, премії за активну інноваційну позицію та генерування інноваційних ідей, доплати за результати діяльності в кінці року (рис. 2.8.).

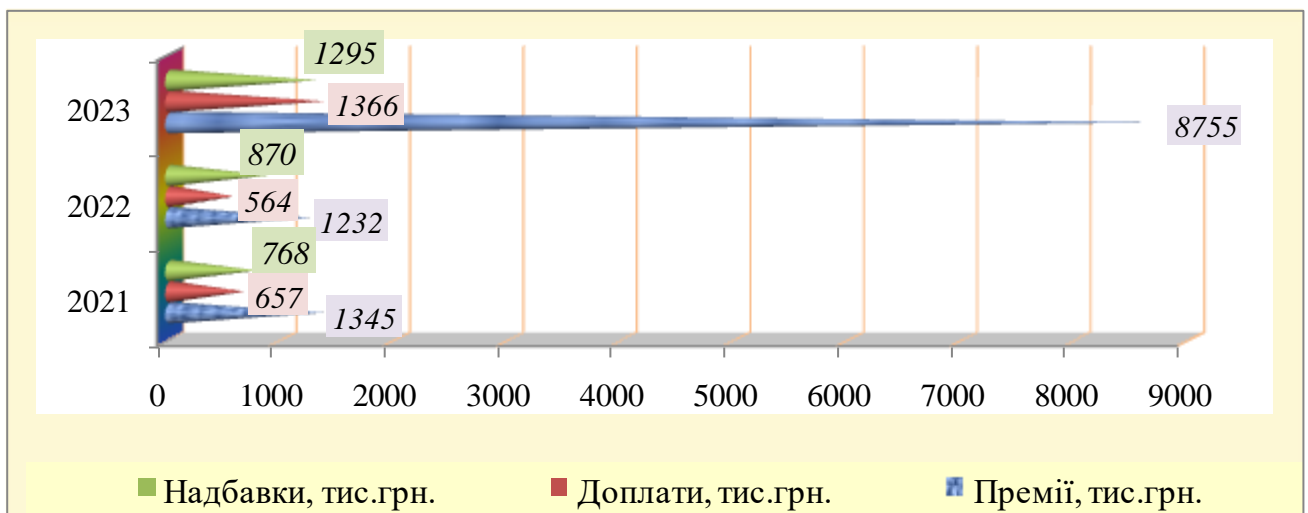


Рис.2.8. Динаміка інструментів матеріального стимулювання кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки

*Джерело: складено автором.*

Отож, для матеріального мотивування роботи персоналу ПрАТ «ТерА» розроблена та використовується система матеріальних стимулів праці працівників, яка базується на сукупності спонукальних мотивів та стимулів, яка включає премії, доплати і надбавки, серед яких найбільша частка припадає на

премії, що сприяють підвищенню продуктивності праці та зацікавленості в трудовій діяльності.

Надбавки у 2021 році дорівнювали 768 тис.грн., у 2022 році 870 тис.грн., у 2023 році 1295 тис.грн.; премії у 2021 році становили 1345 тис.грн., у 2022 році 1232 тис.грн., у 2023 році 8755 тис.грн.; відносно доплат - у 2021 році їх сума становила 657 тис.грн., у 2022 році 564 тис.грн., у 2023 році 1366 тис.грн.

Динаміка зміни середньомісячної заробітної плати (ЗП) працівників ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки представлена в табл. 2.34.

Таблиця 2.34

**Динаміка зміни середньомісячної заробітної плати кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки**

Рік	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	Зміна середньомісячної ЗП, тис.грн.		Темп росту середньомісячної ЗП, %		Темп приросту середньомісячної ЗП, %	
		Ланцюг.	Базис.	Ланцюг.	Базис.	Ланцюг.	Базис.
2020	8,3	-	-	-	-	-	-
2021	9,9	+1,6	+1,6	+119,2	+119,2	+19,2	+19,2
2022	12,5	+2,6	+4,2	+126,2	+150,6	+26,2	+50,6
2023	37	+24,5	+28,7	+296	+445	+196	+345

*Джерело: складено автором на основі економічної звітності ПрАТ «ТерА».*

Динаміка зміни середньомісячної заробітної плати ПрАТ «ТерА» ланцюговим і базисним абсолютним приростом динамічного ряду, що наведена в табл. 2.34, свідчить про збільшення економічних показників.

А саме: ланцюговий ряд зміни середньомісячної заробітної плати у 2021 р. відносно 2020 р. зріс на 1,6 тис.грн., у 2022 р. відносно 2021 р. на 2,6 тис.грн., у 2023 р. зріс на 24,5 тис.грн. відносно 2022 р.; ланцюговий ряд зміни темпу росту середньомісячної заробітної плати у 2021 р. відносно 2020 р. становив 119,2%, у 2022 р. відносно 2021 р. 126,2%, у 2023 р. відносно 2022 р. зріс на 296%; ланцюговий ряд темпу приросту у 2021 р. відносно 2020 р. 19,2%, у 2022 р. відносно 2021 р. 26,2%, у 2023 р. відносно 2022 р. зріс на 196%; базисний ряд зміни середньомісячної заробітної плати у 2021 р. відносно 2020 р. становив 1,6

тис.грн., у 2022 р. відносно 2020 р. 4,2 тис.грн., у 2023 р. зріс на 28,7 тис.грн. відносно 2020 р.

Темп росту середньомісячної заробітної плати за базисним рядом у 2021 р. відносно 2020 р. становив 119,2%, у 2022 р. відносно 2020 року 150,6%, у 2023 р. відносно 2020 р. 445 %; темп приросту середньомісячної заробітної плати за базисним рядом у 2021 р. відносно 2020 р. становив 19,2%, у 2022 р. відносно 2020 р. 50,6%, у 2023 р. відносно 2020 року 345 %.

На рис. 2.9 представимо динаміку середньомісячної заробітної плати 1 працівника ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки.

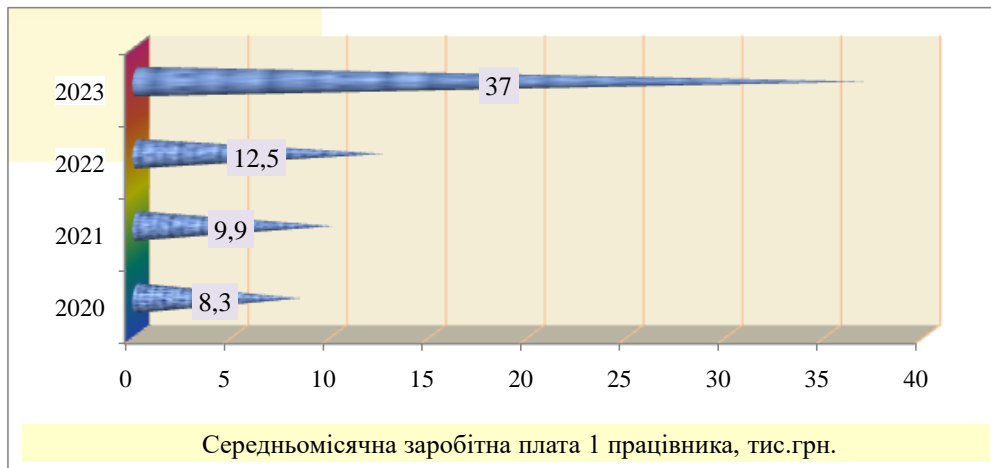


Рис.2.9. Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника ПрАТ «ТерА» за 2020-2023 роки

*Джерело: складено автором.*

Проведемо оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ПрАТ «ТерА» за допомогою матриці SWOT аналізу (табл. 2.35).

SWOT-аналіз ПрАТ «ТерА» визначає, сильні і слабкі сторони, можливості й загрози підприємства в управлінні персоналом та системи його кадрового забезпечення, дізнатися чи задоволені працівники своєю роботою і наявними умовами праці.

**SWOT-аналіз системи кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА»**

Зовнішнє середовище підприємства	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	Збільшення частки молодих працівників зі знаннями іноземних мов	Посилення конкуренції на ринку праці (поява висококваліфікованих працівників) та не конкурентоздатний попит працівників на міжнародному рівні
	Інтенсивний розвиток ІКТ (інформаційно- комунікаційних технологій)	Нові правові обмеження підприємницької діяльності (Зміни в Кодексі законів про працю та іншому трудовому законодавстві)
	Розвиток інноваційного сектору економіки, підвищення ролі штучного інтелекту, емоційного інтелекту	Погіршення економічної ситуації в Україні, російсько- українська війна, політична і соціальна нестабільність, ріст цін та курсу іноземної валюти
	Збільшення обсягів неформальних та інформальних методів навчання	Висока ставка нарахування на заробітну плату працівника (ЄСВ 22% - 2024 рік)
	Формування системи нових і удосконалення існуючих цінностей працівника	Відсутність інфраструктури, що забезпечувала б професійний розвиток працівників
Внутрішнє середовище підприємства	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	Фінансова можливість підприємства і перспектива	Соціально-політична нестабільність, що впливає на формування думки працівника
	Трудова дисципліна	Наявність рівня ризику персоналу в роботі, висока плинність кадрів
	Професійоналізм персоналу, наявність високої частки працівників з вищою освітою	Низька привабливість умов праці, низький рівень нематеріального стимулювання, відсутність чітко визначеної програми підвищення кваліфікації персоналу
	Соціально-психологічний клімат в колективі	
	Матеріальне стимулювання (доплати, премії, надбавки)	
	Рівень оплати праці	

*Джерело: розроблено автором.*

Роль стратегічних альтернатив і проблем в SWOT-аналізі є важливими для розробки ефективної стратегії розвитку ТерА, зокрема в контексті кадрового забезпечення.

Проведемо аналіз стратегічних альтернатив і проблем виходячи з складеного SWOT-аналізу кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» в табл. 2.36.

**Аналіз стратегічних альтернатив і стратегічних проблем SWOT-аналізу  
кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА»**

Поле матриці SWOT - аналізу	Стратегічні альтернативи
Сл. і М	Удосконалення матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу
Сл. і З	Підбір працівників за встановленими критеріями керівництва
С і М	Навчання персоналу відповідно до нововведень законодавства та внутрішніх розпоряджень
С і З	Підготовка працівників до зовнішніх змін правового законодавства на курсах підвищення кваліфікації
Поле матриці SWOT - аналізу	Стратегічні проблеми
Сл. і М	Низька привабливість умов праці
Сл. і З	Недостатньо безпечна робота (не для всіх працівників)
С і М	Посилення конкуренції на ринку праці
С і З	Погіршення економічної ситуації в країні через російсько-українську війну та зростання плинності кадрів (міграція)

*Джерело: розроблено автором.*

Сучасними для українських підприємств є показники витрат на навчання, адаптацію та розвиток персоналу, які представимо в табл. 2.37.

Таблиця 2.37

**Витрати на навчання, адаптацію і розвиток персоналу ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 роки**

Показник	2021	2022	2023	Абс. відх., (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
Витрати на навчання персоналу, тис.грн.	143,7	121,5	342,2	-22,2	220,7
Витрати на адаптацію персоналу, тис.грн.	21,2	32,6	56,39	11,4	23,79
Витрати на соціальну інфраструктуру, тис.грн.	13,3	16,9	54,8	3,6	37,9

*Джерело: розрахунки проведені автором за допомогою економічної звітності ПрАТ «ТерА»*

Витрати на навчання персоналу у 2021 р. становили 143,7 тис.грн., у 2022 р. 121,5 тис.грн., у 2023 р. зросли до 342,2 тис.грн.

Витрати на адаптацію персоналу у 2021 р. - 21,2 тис.грн. і зросли до 56,39 тис.грн. у 2023 р., а витрати на соціальну інфраструктуру також зростали і у 2021

р. становили 13,3 тис.грн., у 2022 р. 16,9 тис.грн., у 2023 р. 54,8 тис.грн., або більше порівняно з 2022 р. на 37,9 тис.грн.

На ПрАТ «ТерА» діють вимоги до працівників відносно дотримання принципів безпечності якості продукції в процесі її виробництва, які представлені в табл. 2.38.

Таблиця 2.38

**Забезпечення якості і безпечності продукції ПрАТ «ТерА»:  
обов'язки кадрового складу персоналу у виробничому процесі**

Вимоги до працівників щодо дотримання принципів безпечності продукції	Дії забезпечення
	❖ виконання всіх вимог, процедур та інструкцій, що входять в структуру системи управління безпечністю харчових продуктів
	❖ виконання санітарних та гігієнічних правил, які описані в програмах-передумовах
	❖ здійснення діяльності у такий спосіб, щоб не завдати шкоди собі, співробітникам, споживачам та навколишньому середовищу

*Джерело: складено автором на основі даних звітності ПрАТ «ТерА» - Звіт з управління за 2023 рік і сайту товариства [52]*

Отож, існує певний перелік ключових проблем, пов'язаних із кадровим забезпеченням персоналу на ПрАТ «ТерА», до яких можна віднести - високу плинність кадрів, відсутність чітко визначеної програми підвищення кваліфікації персоналу, низький рівень матеріальної мотивації та нематеріальної мотивації персоналу.

Як свідчать дані табл. 2.37, що ПрАТ «ТерА» має низький рівень витрат на адаптацію персоналу, соціальну інфраструктуру та навчання персоналу, хоча останній показник зріс у 2023 році порівняно з 2022 роком і становив 342,2 тис.грн.

Аналіз кадрового забезпечення персоналу ПрАТ «ТерА» та системи кадрового забезпечення, свідчить про потребу в удосконаленні управління кадровим забезпеченням за рахунок впровадження і реалізації програм, проєктів, що покращить економічні показники відносно його утримання в цілому та показники досліджуваного товариства.

## Висновок до розділу 2

Проведений аналіз господарської діяльності і оцінка кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» дозволив зробити висновки. Приватне акціонерне товариство «ТерА» (Тернопільська кондитерська фабрика) є стабільно функціонуючим підприємством з понад 70 річною історією, що розташоване в місті Тернополі. Представили хронологію історичних подій ПрАТ «ТерА», основні види діяльності, дослідили цехово-виробничу структуру і номенклатурно-асортиментні позиції продукції. Проаналізували обсяги виробництва і реалізації продукції, в тому числі експортної діяльності і середньо реалізаційні ціни на неї.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. склав значення 305277 тис.грн. Чистий прибуток у 2021 р. був 208 тис.грн., у 2022 р. 27417 тис.грн., у 2023 р. становив 47703 тис.грн., або зріс на 74% відносно 2022 р. Проаналізовано складові елементи оборотних активів і здійснено аналіз поточних витрат товариства. Проведено аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «ТерА» за 2021-2023 рр., балансу підприємства, оцінку ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості і рентабельності товариства. Наприклад, коефіцієнт ділової активності у 2021 році становив 3,9 оборотів, у 2022 р. 3,6 оборотів, у 2023 р. 2,8 оборотів; коефіцієнт фінансової стійкості у 2022 р. складав 0,79, у 2023 р. 0,8; рентабельність активів у 2022 році становила 47,6%, що значно більше показників попереднього року, у 2023 році показник становив 44,4%. Проведено аналіз системи кадрового забезпечення. Здійснюючи дослідження специфіки управління підприємством виявили тип управлінської структури лінійно-функціонального типу. Встановлено, що в склад організаційної структури управління товариством входить «Відділ кадрів» і проаналізували основні його функції. На Товаристві впроваджена кадрова політика персоналу, у зв'язку з чим дослідили мету, її завдання, основні напрямки реалізації, очікувані результати, відповідальних осіб, бюджет і систему контролю і проаналізували організаційну структуру відділу кадрів та основні функції її діяльності, провели аналіз «Положення про відділ

кадрів», розглянули основні етапи відбору персоналу і перелік посад й робочих місць, які є вакантними на ПрАТ «ТерА» з 01.01.2024 року.

На ПрАТ «ТерА» розроблено «Положення про адаптацію працівників», відстежили систему внутрішньої мотивації кадрового складу – це матеріальна і нематеріальна мотивація. Було проведено оцінку стану і ефективності кадрового складу персоналу товариства.

Так, кадровий склад персоналу сформований ПВП, серед якого керівники, спеціалісти, службовці, робітники і НП. Середньоспискова чисельність персоналу ПрАТ «ТерА» у 2023 р. зменшилася на 15 осіб відносно 2022 р. і становила 188 осіб. Домінував ПВП над НП. За якісним складом переважають працівники від 35 до 49 років, за статтю - жінки, а їх чисельність у 2023 р. становила 101 особа.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. становив 1,5%, і у 2022 р. становив 3%, що менше попереднього року на 1,5%, у 2023 р. становив 8,2%.

Рентабельність персоналу у 2022 р. становила 135,1%, у 2023 р. 253,7 %. Механізм оплати праці представлений погодинною і відрядно-прогресивною системами оплати праці та складається з основної й додаткової заробітної плати. До інструментів матеріального стимулювання належать - премії, надбавки і доплати. Середньомісячна заробітна плата у 2023 р. становила 37 тис.грн./особу. Було проведено оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей й загроз кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» за допомогою матриці SWOT-аналізу і відображено стратегічні альтернативи та проблеми. Встановили, що ПрАТ «ТерА» має низький рівень витрат на адаптацію персоналу, соціальну інфраструктуру й навчання персоналу.

Варто сказати, що існує певний перелік ключових проблем, пов'язаних із кадровим забезпеченням персоналу на ПрАТ «ТерА», до яких можна віднести - високу плинність кадрів, наявність відкритих вакантних позицій персоналу, відсутність чітко визначеної програми підвищення кваліфікації персоналу, низький рівень матеріальної мотивації та нематеріальної мотивації кадрів.

## РОЗДІЛ III

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАТ «ТЕРА»

#### 3.1. Програма удосконалення кадрового забезпечення підприємства

Вдосконалення кадрового забезпечення персоналу підприємств зумовлено потребою приведення його до відповідності вимог сучасного розвитку економіки. Шляхи удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» включають напрямки розвитку кадрового складу персоналу. Програми удосконалення кадрового забезпечення є практичним інструментом реалізації визначених шляхів через конкретні заходи. Ефективність впровадження програмних напрямків залежить від правильності визначення шляхів удосконалення, які мають місце на глибокому аналізі поточного стану кадрового забезпечення підприємства. Таким чином, шляхи удосконалення формують стратегічне бачення розвитку кадрового потенціалу, а програми забезпечують тактичну реалізацію цього бачення через чітко структуровані та вимірювані дії. У зв'язку з цим, проаналізуємо ряд проблем, пов'язаних із кадровим забезпеченням ПрАТ «ТерА» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Виявлені проблеми кадрового забезпечення персоналу на ПрАТ «ТерА»

№	Проблема
1	Висока плинність кадрів - коефіцієнт плинності кадрів у 2023 р. - 8,2%, тоді як у 2022 р. 3%
2	Коефіцієнт вибуття персоналу становив у 2021 році 1,8%, у 2022 році 3,4%, у 2023 році 9%, а сама чисельність зменшилася зі значення 203 особи у 2022 році до 188 осіб у 2023 р
3	Коефіцієнт прийому персоналу зменшувався зі значення 23,1% у 2022 році до 1 % у 2023 р
4	Наявність вакантних місць в кількості 24 особи, про що свідчать дані табл. 2.25 - Перелік вакантних посад і робочих місць на ПрАТ «ТерА». 16 робочих місць можуть бути передані компанії-провайдеру, що надає послуги аутстафінгу
5	Низький рівень і недосконалість системи матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників
6	Недостатній рівень розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ТерА»
7	Відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу
8	Недостатнє фінансування програм навчання й підвищення кваліфікації
9	Відсутність програми утримання ключових співробітників

*Джерело: визначено і складено автором.*

Для підвищення ефективності роботи персоналу ПраТ «ТерА» запропоновано заходи і шляхи його удосконалення, які представимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Перспективні шляхи удосконалення кадрового забезпечення ПраТ «ТерА»

№	Напрямки
1	Зберегти існуючий колектив працівників і забезпечити йому гідну оплату праці в умовах російсько-української війни і суттєвого погіршення соціально-економічної ситуації в Україні та забезпечити потрібну вакантну потребу у кадрах.
2	Проведення атестації працівників з метою виявлення професійно підготовлених співробітників і встановлення для них погодинної оплати праці із гнучкою системою преміювання за досягнення виробничих показників.
3	Удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників, підвищення фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури
4	Залучення необхідної чисельності робочого персоналу за допомогою кадрового (лізингового) агентства чи компанії-провайдера, що надає послуги аутстафінгу.

*Джерело: складено автором на основі Звіту з управління ПраТ «ТерА».*

Отож, пропонуємо удосконалити кадрове забезпечення ПраТ «ТерА» двома напрямками, серед яких:

✓ 1)забезпечення проходження курсів навчання і підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу ПраТ «ТерА» від студії онлайн освіти EdEra;

✓ 2)впровадження послуги аутстафінгу на ПраТ «ТерА» як ефективного способу оптимізації кадрового складу та зниження витрат на кадрове забезпечення персоналу підприємства, що дасть змогу вирішити питання щодо закриття 16 вакантних місць серед 24 відкритих з 01.01.2024 р.

Ключовим завданням у сфері розвитку персоналу є підвищення ефективності роботи кожного співробітника, окремих підрозділів та підприємства в цілому. Досягнення успіху в розвитку персоналу базується на трьох ключових компонентах:

1)професійних знаннях; 2)потенційних можливостях; 3)поведінкових характеристиках працівників.

Серед ефективних методів підвищення кваліфікації персоналу особливе місце займає систематична самоосвіта керівників та спеціалістів, зовнішнє і внутрішнє навчання. Такий процес реалізується відповідно до індивідуального

плану розвитку або особистих цілей працівника, які погоджуються з керівництвом. При цьому професійне та кар'єрне зростання виступає одним із найпотужніших мотиваційних факторів для більшості співробітників.

Процес перепідготовки фахівців, що передбачає набуття працівниками нової спеціальності або удосконалення існуючих знань, є необхідним інструментом для швидкого забезпечення кваліфікованими кадрами різних напрямків діяльності підприємства.

У свою чергу, навчання і підвищення кваліфікації персоналу розглядається як освітній процес, спрямований на вдосконалення професійних знань та навичок, необхідних для ефективного виконання робочих завдань.

Представимо аналіз витрат на розвиток і навчання персоналу провідними країнами світу та середній розмір витрат на одного працівника а табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Витрати провідних країн світу на розвиток і навчання персоналу у 2022 р.

Назва країни	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол.	Середній розмір витрат в місяць на 1 працівника, дол.	Середній відсоток від фонду оплати праці, %
Японія	80	1670	10-20
Сполучені Штати Америки	50	1252	5-10
Німеччина	20	970	2-5
Франція	30	1085	2-5
Велика Британція	40	1355	6-8
Україна	5	150	Менше 1

*Джерело: складено автором на основі даних з джерела [29,46].*

З табл. 3.3 можна зробити висновок, що Японія займає перше місце серед європейських країн по розвитку кадрового забезпечення персоналу, а Україна – нажаль - останнє.

Корпоративний університет «Global Learning» компанії «IBM» є найбільшим у світі, залучаючи 3 400 викладачів з 55 країн, які виконують понад 10 000 спеціалізованих курсів, надав послуги більш ніж 126 000 співробітникам різних компанії, які пройшли на професійну підготовку. У навчальному центрі

"Дженерал Електрик" щорічно виділяються 30-40 тисяч людей-днів на професійне навчання працівників. В українському контексті витрати на навчання і підвищення кваліфікації становлять менше 1% від фонду заробітної плати. Періодичність підвищення кваліфікації скоротилася з 12 до 5 років. Показовим є приклад "Дженерал Моторс", де після відкриття заводу у Форт-Вейні 3000 робітників пройшли 633-годинний курс з освоєння нової техніки та бригадного методу роботи, що призвело до зростання чистого доходу від реалізації продукції від 0,5-25% протягом останніх 10 років [29,46]. Корпорації приділяють значну увагу навчанню персоналу, наприклад: «Форд» інвестує 25% капіталовкладень у професійну підготовку, а «Крайслер» – 35%. Американський топменеджмент зосереджується на розвитку лідерів, утриманні талантів та формуванні робочої сили при оптимізації витрат [29,46].

Наприклад, Данія застосовує некооперативну модель професійного навчання. Базова фахова підготовка забезпечує населенню освітніми установами, підприємствами та міжкорпоративними осередками навчання. Безперервна освіта в Данії характеризується взаємодією між урядом і суспільними партнерами. Така співпраця охоплюється як інсталяція спрямованості освітнього матеріалу та створення відповідних програм, так і аспектів фінансового забезпечення ініціативи, що впроваджуються для розв'язання задач вдосконалення компетенцій зайнятих і безробітних громадян.

Застосування на вітчизняних підприємствах програм навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу, серед яких ПрАТ «ТерА» дасть змогу отримати певні переваги, у вигляді підвищення продуктивності праці, підвищенні доходу товариства, чистого прибутку, інших економічних показників.

Недостатнє фінансування програм навчання й підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» є однією з ключових проблем розвитку кадрового складу і надає відчутний негативний економічний вплив на діяльність товариства. В умовах постійного розвитку технологій та зростання

конкуренції, відсутність системного підходу до розвитку персоналу призводить до зниження продуктивності праці, збільшення кількості помилок у роботі та зменшення конкурентоспроможності підприємства. Як правило, це може призвести до негативних економічних наслідків цієї проблеми, а саме:

1. Зниження ефективності виробництва через використання застарілих методів роботи і управління.

2. Збільшення витрат на виправлення помилок некваліфікованого персоналу.

3. Втрата потенційних споживачів кондитерської продукції через недостатній рівень сервісу.

4. Підвищена плинність кадрів через відсутність перспектив розвитку ПрАТ «ТерА».

Переваги від впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» наведемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Переваги від впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА»**

№	Перевага	Зміст і сутність
1	Підвищення продуктивності праці	Освоєння нових технологій та методів роботи Зменшення кількості помилок та браку Прискорення виробничих процесів Оптимізація робочого часу працівників ПрАТ «ТерА»
2	Економічні вигоди	Зростання обсягів виробництва Підвищення якості продукції Зменшення виробничих витрат Збільшення прибутковості підприємства
3	Кадрові переваги	Підвищення лояльності працівників Зменшення плинності кадрів Формування кадрового резерву Покращення корпоративної культури
4	Ринкові переваги	Підвищення конкурентоспроможності підприємства Покращення іміджу ПрАТ «ТерА» Збільшення споживацької бази Вихід на нові ринки реалізації продукції та експортних шляхів

*Джерело: складено і визначено автором.*

Згідно з пунктом 2.5 «Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26.03.2001 року № 127, професійний розвиток працівників через підвищення кваліфікації представляє собою спеціалізоване навчання, спрямоване на розширення та вдосконалення наявних професійних компетенцій відповідно до сучасних вимог виробництва та сфери обслуговування.

Реалізація програм підвищення кваліфікації здійснюється двома основними шляхами: через виробничо-технічні курси та цільове навчання, при цьому роботодавець має право самостійно вибирати найбільші доцільні форми такого навчання. Зміст навчальних програм та їх тривалість закінчення затверджуються навчальними планами та програмами підготовки.

Студія онлайн освіти EdEra - це українська студія онлайн-освіти, яка понад 8 років створює онлайн-курси, навчальні платформи, інтерактивні ігри та підручники. У студії є власний R&D-юніт, продакшн повного циклу та натхненна команда у Києві, а в Берліні - технологічний стартап та унікальна LMS [79].

Студія онлайн освіти має власний вебсайт за посилання - <https://ed-era.com>, на платформі якого розміщені всі онлайн-курси, вартість та інформація про них. Тому працівникам ПрАТ «ТерА» без додаткових витрат на відрядження, так як товариство розташовано в місті Тернопіль, рекомендовано скористатися послугами онлайн-студії і отримати сертифікати внаслідок проходження навчання як безкоштовно, так і платно [79].

СЕО та співзасновник EdEra Ілля Філіпов зазначає на вебсайті студії онлайн освіти: «В Україні багато експертів-професіоналів у різних галузях. Ми допомагаємо перетворити їхні знання на захопливу подорож з гарним дизайном, динамічною оповіддю та крутими результатами. Ми виведемо Україну на передову освітніх підходів у світі - бо можемо» [79].

В табл. 3.5 представимо програму курсів навчання і підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» з ціллю удосконалення кадрового забезпечення товариства від студії онлайн освіти EdEra та підвищення рівня

продуктивності праці і збільшення обсягів продажу продукції кондитерського виробництва та нарощування суми чистого прибутку.

Таблиця 3.5

**Програма курсів навчання і підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» від студії онлайн освіти EdEra**

Назва курсу	Зміст програми або назва лекцій	Вид персоналу
Зростаєте з Google програма для малих бізнесів <b>БЕЗКОШТОВНО</b> (отримання сертифікату) Посилання курсу: <a href="https://ed-era.com/course/finances-and-economy/">https://ed-era.com/course/finances-and-economy/</a>	Онлайн-програма від Google для малих бізнесів, що підходить для працівників ПрАТ «ТерА», та їх команд які хочуть зростати, і масштабуватися. * навчальних модулів допоможуть послідовно опанувати бізнес-процеси: від аналізу ринку та потреб цільової аудиторії до HR та фінансового менеджменту	Керівники, спеціалісти (18 осіб). Курс пройти протягом року
Виведіть свій бізнес на міжнародний ринок <b>БЕЗКОШТОВНО</b> (отримання сертифікату) Посилання курсу: <a href="https://ed-era.com/course/finances-and-economy/">https://ed-era.com/course/finances-and-economy/</a>	Онлайн-програма від Google для українських підприємців, який допоможе продавати кондитерську продукцію за кордоном. Курс пропонує дорожню карту у 8 кроків, що підкаже як обрати ринок, та успішно адаптувати бізнес до потреб нових споживачів.	Промислово - виробничий персонал. Курс пройти протягом року
Точка турботи: онлайн курс про психологічну допомогу командам та бізнесам <b>БЕЗКОШТОВНО</b> (отримання сертифікату) Посилання курсу: <a href="https://ed-era.com/course/finances-and-economy/">https://ed-era.com/course/finances-and-economy/</a>	Онлайн-курс для HR-спеціалістів, CEO та СОО компаній, психологів та всіх кого цікавить підтримка ментального здоров'я на роботі. Курс дає можливість дізнатися про психологічну допомогу командам та бізнесом.	Всі працівники (ПВП і НП). Курс пройти протягом року
3 місяця в кар'єру. Курс на кар'єрні зміни ? <b>БЕЗКОШТОВНО</b> (отримання сертифікату) Посилання курсу: <a href="https://ed-era.com/course/finances-and-economy/">https://ed-era.com/course/finances-and-economy/</a>	Курс безкоштовний та доступний для перегляду без реєстрації, після проходження курсу потрібно пройти загальний тест та отримати сертифікат про успішне завершення навчання. Лекції курсу: 1.Наталія Кадя. Навчити мозок вчитися 2.Олеся Жулинська. Ментороловля. 7 порад успіху 3.Ольга Роєнко. «Граблі початківця» в бізнесі. Як на них не наступати 4.Віра Проценко. Кар'єрні перспективи: поради від кар'єрного консультанта 5.Ірина Чистякова. Підготовка для співбесіди. Практичні поради 6.Марія Фабрічева. Комунікація та персональні кордони на роботі 7.Єлизавета Кузьменко. Дискримінація на роботі 8.Олена Борисова. Time management. Управління часом	Промислово - виробничий персонал. Курс пройти протягом року

## Продовження табл. 3.5

Назва курсу	Зміст програми або назва лекцій	Вид персоналу
<p>Як побудувати ефективний відділ комунікацій ?</p> <p>ВАРТІСТЬ 1299 грн/особу (отримання сертифікату)</p> <p>Період проходження курсу - протягом 6 місяців з дати оплати курсу</p> <p>Посилання курсу: <a href="https://ed-era.com/course/finances-and-economy/">https://ed-era.com/course/finances-and-economy/</a></p>	<p>7 лекцій, сертифікат 3 години.</p> <p>Лекції курсу:</p> <p>1 лекція. Проблеми маленьких комунікаційних відділів.</p> <p>2 лекція. Комунікаційна стратегія та визачення ключових пріоритетів.</p> <p>3 лекція. Онбординг працівників та корпоративні інструменти</p> <p>4 лекція. Регулярні зустрічі відділу 1:1.</p> <p>5 лекція. Фідбек: як давати та запитувати.</p> <p>6 лекція. Поділ обов'язків у відділ та оптимізація рутини.</p> <p>7 лекція. Навчання та розвиток членів команди.</p>	<p>Працівники відділу кадрів, управління і керівний склад персоналу 27 осіб.</p> <p>Курс пройти протягом року.</p>

*Джерело: складено автором на основі даних сайту студії онлайн освіти <https://ed-era.com/course/finances-and-economy/> [79].*

Вся інформація, яка подана в табл. 3.5 про онлайн-курси розміщена за посиланням - <https://ed-era.com/course/finances-and-economy/> і є достовірною. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «ТерА» на курс «Як побудувати ефективний відділ комунікацій ?» від студії онлайн освіти EdEra не є безкоштовним, як інші 4 курси (на сайті студії онлайн освіти вказано, що 4 курси є безкоштовними), а платним. Витрати на платний курс і канцелярські товари, представимо в табл. 3.6 для 27 осіб працівників відділу кадрів, управління і керівного складу товариства з виробництва кондитерської продукції.

Таблиця 3.6

**Витрати на ПрАТ «ТерА» на курс «Як побудувати ефективний відділ комунікацій ?» від студії онлайн освіти EdEra і канцелярський сет**

№	Показник	Витрати на 1 особу	Розрахунок	Сума
1	Витрати на курс «Як побудувати ефективний відділ комунікацій ?»	1299 грн	1299 грн * 27 осіб	35073 грн
2	Витрати на канцелярський сет для всіх працівників (ручка, блокнот)	87 грн	87 грн * 188 осіб	16356 грн
3	Всього витрат, грн	51429 грн (51,43 тис.грн.)		

*Джерело: складено і розраховано автором за даними сайту студії онлайн освіти EdEra [79].*

Таким чином, навчання та підвищення кваліфікації персоналу є стратегічно важливим напрямком розвитку ПрАТ «ТерА», який забезпечить довгострокове зростання ефективності, чистого доходу товариства, конкурентоспроможності.

Прогнозоване зростання доходу від реалізації продукції за впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації на ПрАТ «ТерА» в короткостроковій перспективі, за прикладом урахування досвіду провідних підприємств світу, пропонуємо на рівні 1,2 % від чистого доходу товариства отриманого в базовому 2023 році з урахуванням витрат на 1 платний курс серед 5 курсів (програм) (4 курси є безкоштовними табл. 3.6), і складає в розмірі 51429 грн або 51,43 тис.грн.

Розрахуємо приріст чистого доходу ПрАТ «ТерА» у проектному році:

$$\Delta \text{ Чистий дохід від реалізації продукції в проект. році} = (305277 \text{ тис.грн.} * 1,2\%) / 100\% = 3663,3 \text{ тис.грн.}$$

Розмір чистого доходу від реалізації продукції в проектному році від базового 2023 року становитиме:

$$\text{Чистий дохід від реалізації продукції проект. рік} = 305277 \text{ тис.грн.} + 3663,3 \text{ тис.грн.} = 308940,3 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на канцелярський сет (комплект), для кожного працівника товариства, а це 188 осіб персоналу, до складу якого ввійде ручка і блокнот для записів, облікуються як адміністративні витрати в розмірі 16356 грн або 16,36 тис.грн.

Витрати на курс «Як побудувати ефективний відділ комунікацій ?» складуть суму в розмірі 35073 грн або 35,073 тис.грн. і будуть віднесені на адміністративні витрати.

Визначимо приріст чистого прибутку ПрАТ «ТерА» від впровадження заходу, який розраховують як різницю між отриманим доходом і понесеними витратами:

$$\Delta \text{ Чистий прибуток від заходу} = 3663,3 \text{ тис.грн.} - 51,43 \text{ тис.грн.} = 3611,87 \text{ тис.грн.}$$

Чистий прибуток ПрАТ «ТерА» від заходу становитиме 3611,87 тис.грн.

### **3.2. Реалізація проєкту впровадження моделі трудових відносин – аутстафінгу для оптимізації кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА»**

Пропонуємо впровадження послуги аутстафінгу на ПрАТ «ТерА» як ефективного способу оптимізації кадрового складу та зниження витрат на кадрове забезпечення персоналу підприємства, що дасть змогу вирішити питання щодо закриття 16 вакантних місць серед 24 відкритих з 01.01.2024 р., про які свідчить дані табл. 3.11, серед яких 4 охоронці і 12 менеджерів з постачання і збуту.

Це дозволить керівництву ПрАТ «ТерА» зосередитися на основній діяльності, передавши функції управління певною частиною необхідного персоналу спеціалізованій компанії-провайдеру. В умовах російсько-української війни та масової мобілізації, підприємства у місті Тернополі (ПрАТ «ТерА») стикаються з гострою нестачею кваліфікованих кадрів, що ускладнює підтримку стабільного виробничого процесу. Як варіант, в сучасних умовах кадрового забезпечення підприємств, аутстафінг дозволить швидко залучити необхідних фахівців з інших регіонів України, де багато людей шукають роботу через вимушене переселення, тим самим вирішуючи проблему кадрового дефіциту та одночасно надаючи підтримку внутрішньо переміщеним особам.

Пропонуємо удосконалити кадрове забезпечення на ПрАТ «ТерА» за допомогою впровадження послуги аутстафінгу від компанії-провайдера «Fillin», з метою виведення відкритих 16 вакантних посад за штат компанії-замовника ПрАТ «ТерА» і оформлення його у штат компанії-провайдера «Fillin», з ціллю не збільшувати штатну кількість працівників, але задовільнити потреби у виконанні підприємницьких функціональних завдань – це посади 4 охоронців (позмінна робота) та 12 менеджерів з постачання і збуту, оскільки ці посади менш інтегровані в ключові бізнес-процеси компанії і не потребують глибокого розуміння внутрішньої специфіки підприємства. Про відкриті вакантні посади на ПрАТ «ТерА» свідчать дані економічної звітності товариства за 2023 рік.

Зазначимо, що «аутстафінг – це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконують свої обов'язки на попередньому місці роботи» [3,13].

При якому компанія-провайдер набирає до власного штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника).

Основними передумовами використання аутстафінгу підприємством є:

1)необхідність зменшити чисельність штатних працівників і офіційне оформлення персоналу;

2)зняти з підприємства зобов'язання щодо трудових відносин зі співробітниками;

3)необхідність зниження адміністративного і фінансового навантаження при збереженні безпосереднього управління співробітниками;

4)можливість найму працівників на будь-який термін і бажання забезпечити максимальну гнучкість управління персоналом і відповідність чисельності робочої сили реальному обсягу роботи;

5)мобільність у питаннях залучення, скорочення персоналу, можливість вироблення багаторівневих мотиваційних механізмів і скорочення фінансової звітності та витрат часу працівників бухгалтерії й юристів.

Метою аутстафінгу «як засобу поліпшення показників продуктивності без зміни процесу виробництва є вирішення питань, пов'язаних із оптимізацією штатного розпису та оперування бюджетом підприємства» [3,13].

Доведено, що послуга аустафінгу вигідна підприємствам, які не мають можливості збільшувати штатну чисельність працівників, натомість мають потребу у них для виконання своїх завдань.

Види, ключові аспекти, цілі, характеристики і модель роботи аутстафінгу представимо в табл. 3.7.

### Інструментарій процесу забезпечення послуги «аутстафінг»

Показник	Зміст показника
Види	1. Лізинг персоналу. 2. Добір тимчасового персоналу. 3. Виведення персоналу за штат.
Ключові аспекти	1. Юридичне оформлення: Працівники офіційно працевлаштовані в компанії-провайдері. 2. Фактична робота: Співробітники виконують свої обов'язки в компанії-клієнті. 3. Відповідальність: Компанія-провайдер бере на себе кадрове адміністрування, виплату зарплати, податків тощо. 4. Гнучкість: Дозволяє швидко збільшувати або зменшувати штат без юридичних складнощів.
Характеристики	1. Працівники юридично оформлені в компанії-провайдері. 2. Фактично працівники продовжують працювати на попередньому місці. 3. Компанія-замовник звільняється від ведення кадрового діловодства для цих працівників. 4. Зменшується навантаження на HR-відділ компанії-замовника. 5. Можливе зниження податкового навантаження для компанії-замовника.
Цілі	1. Оптимізація робочого процесу та бюджету. 2. Зменшення навантаження на HR-фахівців і бухгалтерів. 3. Мінімізація ризиків для компанії при виникненні юридичних суперечок.
Модель роботи	1. Процес найму: вибір профілів кандидатів, складання короткого списку профілів на основі тесту, проведення короткої технічної співбесіди та подання листа про наймання/пропозицію. 2. Процес адаптації (онбординг): надання робочого місця і засобів зв'язку, знайомство з продуктом, компанією, відстеження та моніторинг. 3. Робочий процес: обговорення, відстеження прогресу проєкту, вирішення проблем, виконання договірних зобов'язань.

*Джерело: складено автором на основі даних [3,13,15,16,45].*

Популярною в Україні є послуга аутсорсингу і аутстафінгу, тому пропонуємо розглянути основні відмінності двох процесів, які пов'язані з трудовими відносинами «аутстафінг» і «аутсорсинг» в табл. 3.8.

Таблиця 3.9

### Ескіз відмінностей послуг «аутстафінг» і «аутсорсинг»

Показник	«Аутстафінг»	«Аутсорсинг»
Оформлення трудових відносин	Трудовий договір укладається між працівником та компанією, що є виконавцем. Роботодавцем є компанія, що надає послуги аутстафінгу. Означає («out» – «вивід», «staffing» – «штат») «виведення за штат».	Трудовий договір укладається між працівником і компанією. Роботодавцем є компанія, що надає аутсорсинг.

Показник	«Аутстафінг»	«Аутсорсинг»
Найм персоналу	Аутстаф- це персонал офіційно оформлений у компанії підрядника (кожен працівник окремо) і працює в компанії замовника	При аутсорсингу компанія-замовник укладає договір про субпідряд, а не про надання окремих працівників.
Види робіт	Зазвичай, на аутстаф-позиції наймають ІТ-фахівців, дизайнерів, охоронців, менеджерів з продажу та інших спеціалістів	Для аутсорсингу ж підходять всі різновиди робіт
Оплата праці	Аутстафінг в Україні оплачується згідно з політикою виплати заробітної плати в компанії-замовника. Тобто, якщо в компанії прийнято виплачувати зарплату щотижня, то позаштатному співробітникові вона буде також нараховуватися щотижнево. Тобто виплати відбуваються так само, як і при звичайному працевлаштуванні.	В аутсорсингу оплата праці працівника залежить від умов договору, де працівники можуть отримувати виплати щомісяця або відразу відрядно.

*Джерело: складено автором на основі даних [40,43,65].*

Аутстафінг працівників є інструментом управління персоналом, який допомагає регулювати кількість співробітників в компанії, при цьому не розширюючи офіційний штат.

Це особливо актуально для великих підприємств, які пересікаються з обмеженнями за кількістю штатних працівників, якщо їм не вистачає «рук», але збільшити кількість штату вони просто не можуть, так як на це немає вказівок.

В даному випадку існує два виходи:

- 1) залучати додаткові штатні одиниці;
- 2) скористатися послугами аутстафінгової компанії.

Причин чому може знадобитися співробітник на позаштатних умовах може бути кілька, і в основному вони пов'язані або з нестачею кваліфікованих кадрів і обмежень по кількості співробітників, або з сезонним навантаженням, коли персонал потрібен лише на час.

Практика показала, що послуга аутстафа дозволила роботодавцям скоротити витрати від 20% до 35% [3,13,15,45].

Історичні аспекти і досвід використання послуги аутстафінгу - табл. 3.9.

### Історичні аспекти і досвід використання послуги аутстафінгу

Аспект	Україна	Закордонна практика
Історичні аспекти	<p>1. Почав активно розвиватися з початку 2000-х років.</p> <p>2. Часто використовується в ІТ-секторі, роздрібній і оптовій торгівлі й виробництві.</p> <p>3. У 2015 р. в Україні зареєстровано 678 підприємств з надання аутстафінгових послуг.</p>	<p>1. США - вперше з'явилася в світі в США і широко використовується з 1960-х років.</p> <p>2. Європа - регулюється директивами ЄС. Поширений у Німеччині, Нідерландах</p> <p>3. Азія - активно розвивається в Індії, Філіппінах, особливо в ІТ.</p>
Досвід використання	<p>Серед компаній, які користуються послугами аутстафінгу в Україні, слід виокремити: «МТС» (за договором аутстафінгу працюють оператори), «Київстар» (працівники Call-центрів та менеджери), «Альфа-банк» (на основі договору аутстафінгу працюють до двохсот ІТ-спеціалістів, які оформлені в компанії Ventra Employment), «Cisco Україна» (ІТ-фахівці, маркетологи, аудиторі, бухгалтери, продавці), «Samsung Україна» (спеціалісти з просування товарів). Роздрібна торгівля: компанія: Fozzy Group (мережа супермаркетів «Сільпо» застосовує аутстафінг для сезонних працівників, особливо під час святкових періодів, коли потрібно швидко збільшити кількість персоналу.</p>	<p>У Індії компанія «Tata Consultancy Services (TCS)» використовує модель аутстафінгу для надання ІТ-послуг міжнародним клієнтам, зокрема в сфері розробки програмного забезпечення та підтримки.</p> <p>У Великобританії компанія «Hays Plc.» спеціалізується на аутстафінгу професіоналів у сфері бухгалтерського обліку, фінансів та ІТ для великих корпорацій та державного сектору.</p>

*Джерело: складено автором на основі даних [16].*

Виведення зі штату частини персоналу допомогло багатьом українським та міжнародним компаніям не тільки вижити в кризу, але і збільшити прибуток. Можна зробити висновок, що аутстафінг більше схожий на звичайні трудові відносини, аніж аутсорсинг. Ключовою відмінністю залучення персоналу на підставі аутстафінгу від укладення трудового договору безпосередньо з працівниками є уникнення кадрових питань та податкового навантаження, що виникають у роботодавців. Саме тому багатьом компаніям вигідно залучати працівників саме через аутстафінгові компанії, не витрачаючи власний ресурс на оформлення трудових договорів, інші кадрові питання, сплату податків тощо. Нами виокремлено основні причини використання аутстафінгу для підприємств, його переваги і недоліки.

Переваги аутстафінгу для підприємств полягають у наступному:

1.Прозорий підбір потрібних співробітників з гарантією їх компетентності та професіоналізму - замовник має можливість набрати команду спеціалістів, виходячи з їхньої репутації, досвіду й професійних навичок.

2.Відсутність будь-яких трудових договорів безпосередньо з фахівцями, які виконують роботу - всі кадрові і бухгалтерські питання вирішує аутстафінгова компанія, що позбавляє замовника трудових спорів, нарахувань заробітку тощо.

3. Зниження витрат - аутстафінг персоналу дешевший, ніж команда клієнта на повний робочий день. Особливо вигідно користуватися послугами для невеликих одноразових проектів, коли команда фахівців наймається на певний час або до завершення роботи, а оплата здійснюється за кінцевим результатом.

4.Зниження податків на прибуток - шляхом зменшення витрат в бухгалтерському балансі.

5.Спрощене управління персоналом і кадровим діловодством - за документами найманий працівник офіційно працює в аутстафінговій фірмі, то всі "паперові" питання вирішує компанія-провайдер, а не компанія-замовник.

6.Менше навантаження на кадровий відділ - HR-фахівцям компанії не потрібно буде витрачати сили на пошук нових співробітників і проведення інтерв'ю, оскільки цим буде зайнятися аутстафінгове агентство.

7.Відсутність взаємодії з контролюючими органами - оскільки аутстафінг співробітники офіційно оформлені не в компанії-замовнику, то і вся відповідальність за них буде на компанії-посереднику. У тому числі це стосується і своєчасної виплати заробітної плати, нарахувань і відрахувань з неї.

8.Зниження витрат на обслуговування штатних співробітників - лікарняні, відпустки, соціальне страхування і інші витрати покриває аутстафінгова компанія.

9.Зниження адміністративних і фінансових навантажень на компанію, і в той же час збереження прямого керівництва над персоналом.

10.Відсутність трудових спорів з працівниками (в т.ч. в судовому порядку).

11. Гнучке управління персоналом і контроль його кількості.

Аутстафінг має певні недоліки для підприємств:

1. Професійне розуміння замовником обсягу робіт, для виконання яких він залучає спеціалістів - інакше поставлене завдання може піти не так, що призведе до провалу проекту, і відповідальність у цьому випадку буде покладена на замовника.

2. Погана комунікація у випадку віддаленого керування командою - виходом у цій ситуації може бути тимчасове розміщення найнятих спеціалістів поряд із клієнтом, чи можна налаштувати канали зв'язку, які будуть зручні для всіх, з чітко визначеним графіком спілкування.

Пропонуємо розглянути схему застосування і реалізації послуги аутстафінгу для ПрАТ «ТерА» від компанії-провайдера «Fillin» на рис. 3.1.



Рис.3.1. Схема процесу реалізації послуги аутстафінгу для компанії-замовника ПрАТ «ТерА» від компанії-виконавця «Fillin»

*Джерело: складено і удосконалено автором на основі даних [13,15,16].*

Як зазначалося, на ПрАТ «ТерА» є вакантні 24 робочих місця станом на 01.01.2024 р., про що свідчать дані економічної звітності товариства, які представимо в табл. 3.10.

**Перелік вакантних посад і робочих місць на ПрАТ «ТерА» з 01.01.2024 р.**

Назви посад і робочих місць	Кількість	З якого часу посади потребують заміщення	Чим обґрунтовано необхідність заміщення посад
Бухгалтер	3	29.12.2023 р.	Недостатня кількість даного персоналу
Менеджер відділу постачання та збуту	12	28-29.12.2023 р.	Звільнення працівників даного відділу за власним бажанням, недостатня кількість персоналу
Технолог	5	29.12.2023 р.	Звільнення працівників виробничих цехів
Охоронець	4	28-29.12.2023 р.	Вихід працівника на пенсію і за власним бажанням

*Джерело: складено автором на основі даних товариства.*

Пропонуємо послугу аутстафінгу для 16 осіб серед 24 осіб (вакантних місць) - це 4 охоронці (позмінна робота) і 12 менеджерів постачання та збуту, оскільки ці посади менш інтегровані в ключові бізнес-процеси компанії і не потребують глибокого розуміння внутрішньої специфіки підприємства. Посади бухгалтер і технолог зазвичай мають справу з конфіденційною інформацією і критично важливими аспектами діяльності підприємства, що вимагає більшої довіри, постійної присутності й тісної співпраці з іншими відділами, тому їх краще тримати в штаті підприємства ПрАТ «ТерА».

1. Охоронці (4 особи): це допоміжна функція, яка не є основною для кондитерського виробництва ПрАТ «ТерА»; охоронні послуги часто надаються спеціалізованими компаніями, які мають досвід у підборі та навчанні персоналу для цієї роботи; графік роботи охоронців часто змінний, що легше організувати через аутстафінгову компанію; це дозволяє знизити ризики та відповідальність підприємства, пов'язані з безпекою.

2. Менеджери постачання та збуту (12 осіб): відповідні вакансії часто вимагають різноманітних навичок та досвіду, які може забезпечити аутстафінгова компанія; робота в сфері постачання та збуту може мати сезонний характер, особливо в кондитерській галузі, що робить аутстафінг вигідним для гнучкого управління персоналом; аутстафінгова компанія може швидко надати

кваліфікованих фахівців з досвідом роботи в різних галузях, що може принести нові ідеї та підходи; це дозволяє підприємству зосередитися на основному виробництві, передавши функції управління цими відділами професіоналам.

Переваги аутстафінгу для посад «охоронець» і «менеджер постачання і збуту»:

1. Гнучкість - можливість швидко збільшувати або зменшувати кількість персоналу залежно від потреб виробництва та ринкової ситуації.
2. Економія на адмініструванні - зменшення навантаження на «Відділ кадрів» та бухгалтерію підприємства.
3. Зниження ризиків - частина юридичних та фінансових ризиків переходить до аутстафінгової компанії.
4. Доступ до широкої бази фахівців, спеціалістів - можливість залучення професіоналів з різним досвідом та навичками.
5. Оптимізація витрат - потенційна економія на податках і соцвнесках.

Таким чином, вибір саме цих посад для аутстафінгу дозволить кондитерському підприємству ПрАТ «ТерА» оптимізувати свої процеси управління кадровим забезпечення персоналу, зберігаючи при цьому контроль над ключовими виробничими функціями. Це раціональне рішення, яке може підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

Юридичні аспекти і компанія-провайдер для забезпечення послуги аутстафінгу персоналу ПрАТ «ТерА». У Податковому кодексі України від 02.12.2010 р. № 2755-VI не існує терміну «аутстафінг», але є визначення «послуги з надання персоналу», а також існує ст. 36 і 39 Закону України «Про зайнятість населення», яка дозволяє надання послуги аутстафінгу в Україні і не є заборонена чинним законодавством. Саме ці два поняття юридично закріплюють існування аутстафінгу в Україні. Згідно п. 14.1.183. ст. 14 Податкового кодексу України від 02.12.2010 р. № 2755-VI: «...послуга з надання персоналу – це господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу (резидент або нерезидент), направляє у розпорядження іншої особи

(резидента або нерезидента) одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій. Угода про надання персоналу може передбачати укладання зазначеними фізичними особами трудової угоди або трудового контракту із особою, у розпорядження якої вони направлені. Інші умови надання персоналу (у тому числі винагорода особи, що надає послугу) визначаються угодою сторін» [55,58].

Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI послугу аутстафінгу вважають юридично дозволеною:

1) ст. 36 «Діяльність суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, та інших суб'єктів господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні у інших роботодавців, регулюється цим Законом та іншими законодавчими актами України» [58];

2) ст. 39 «Діяльність суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця» [58].

До організацій, які надають послуги аутстафінгу в Україні можна віднести: кадрові агентства, консалтингові фірми з HR-спеціалізацією, юридичні компанії, що спеціалізуються на трудовому праві, аутсорсингові компанії. В Україні популярні дочірнє підприємство «Перша Аутстафінгова компанія», ТОВ «Фарм Рост Аутстафінг», компанія «Вікторія», компанія «Fillin» які відповідно до чинного законодавства України надають послуги аутстафінгу. Згідно з першими дослідженнями, які були проведені групою компаній «Promotion Staff» 60% міжнародних і національних компаній в Україні користується, або користувались раніше, послугами аутстафінгу, тобто 60% компаній - це цільові споживачі послуг, що забезпечують стабільність ринку в майбутньому [3]. Для надання послуг аутстафінгу ПрАТ «ТерА» було обрано підприємство – компанія «Fillin» (<https://fillin.ua/nashi-uslugi/autstaffing/>). Компанія-провайдер «Fillin» — це компанія, яка спеціалізується на аутсорсингу і лізингу персоналу по всій території

України, надає послуги аутстафінгу; розташована в місті Києві, але надає послуги по всій території України, тому підходить для міста Тернополя, де розташовано ПрАТ «ТерА». Працює компанія не лише у великих обласних центрах, але й у невеличких містечках. Компанія «Fillin» має власну базу фахівців, що включає представників різних професій і спеціальностей: агро, HORECA, ритейл, виробництво, охорона, менеджмент, логістика та є вигідним для залучення 16 осіб працівників.

Компанія «Fillin» пропонує клієнтам: прийом співробітників в штат; офіційне оформлення і трудові книжки; нарахування заробітної плати й премії; розподілення і облік руху коштів по корпоративним карткам; сплата податків; звітність; відпустки; лікарняні; аліменти; декрети; трудові договори; переведення, звільнення; кадрове діловодство; вирішення трудових спорів в судовому порядку; оформлення дозволу на працевлаштування іноземців тощо. Споживачі послуг аутстафінгу, які забезпечують репутацію та конкурентоспроможність компанії «Fillin» представимо на рис. 3.2.



Рис.3.2. Основні споживачі послуг аутстафінгу від компанії «Fillin»

*Джерело: складено автором на основі даних мережі інтернет.*

Реалізація проєкту послуги аутстафінгу для 16 осіб (вакантних місць) персоналу на ПрАТ «ТерА» від компанії «Fillin», не потребує додаткових інвестицій, а її впровадження призведе до економії витрат. Для розрахунку економії витрат від впровадження послуги на прогнозний рік врахуємо середні

показники ринку праці відносно заробітної плати працівників посад «менеджер» і «охоронець» в Україні й наведемо всі вихідні дані для розрахунку в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

### Вихідні дані для розрахунку проєкту для ПрАТ «ТерА»

№	Показник	Значення
1	Середня заробітна плата охоронця	12550 грн./місяць
2	Середня заробітна плата менеджера з постачання і збуту	19600 грн./місяць
3	Нарахування на заробітну плату	Єдиний соціальний внесок 22%
4	Витрати на адміністрування персоналу (спецодяг, навчання, розвиток)	5% від заробітної плати охоронця або менеджера з постачання та збуту
5	Вартість послуг аутстафінгової компанії «Fillin»	10% від заробітної плати

*Джерело: визначено автором на основі показників ринку праці в Україні, сайту work.ua і офіційних відсоткових ставок податкового навантаження і адміністрування ПрАТ «ТерА».*

Проведемо розрахунок економії витрат від впровадження послуги аутстафінгу для ПрАТ «ТерА» в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

### Економія витрат від впровадження послуги аутстафінгу для ПрАТ «ТерА»

№	Показник	Розрахунок
1	«Охоронець» 4 особи	1. Річні витрати на оплату праці ПрАТ «ТерА» = 4 осіб * 12550 грн. * 12 місяців = 602400 грн 2. Витрати на податки (ЄСВ 22%) і адміністрування (5%) ПрАТ «ТерА» = 602400 грн * ((22%+5%)/100%) = 162648 грн 3. Вартість послуги аутстафінгу від компанії «Fillin» = 602400 грн * 10%/100 = 60240 грн
2	«Менеджер з постачання і продажу (збуту)» 12 осіб	1. Річні витрати на оплату праці ПрАТ «ТерА» = 12 осіб * 19600 грн * 12 місяців = 2822400 грн 2. Витрати на податки (ЄСВ 22%) і адміністрування (5%) ПрАТ «ТерА» = 2822400 грн * (22%+5%)/100% = 762048 грн 3. Вартість послуги аутстафінгу від компанії «Fillin» = 2822400 грн * 10%/100 = 282240 грн

*Джерело: розраховано і згруповано автором.*

Розрахуємо приріст чистого доходу товариства від послуги аутстафінгу за формулою 3.1.

$$Пчд = \text{ФОП} + \text{ВСП} \quad (3.1)$$

де: Пчд – приріст чистого доходу товариства від послуги аутстафінгу;

ФОП – фонд оплати праці працівників, які виводяться зі штату;

ВСП – витрати на ЄСВ і адміністрування кадрів, які виводяться зі штату;

Приріст чистого доходу від послуги аутстафінгу ПрАТ «ТерА» = (602400 грн + 2822400 грн) + (162648 грн. + 762048 грн.) = 4349496 грн. = 4349,5 тис.грн.

Визначимо вартість послуг аутстафінгу для ПрАТ «ТерА» з урахуванням того, що їх частка становить 10% від заробітної плати працівників.

Вартість послуг аутстафінгу для ПрАТ «ТерА» (Ваут) = 60240 грн. + 282240 грн. = 342480 грн. = 342,48 тис.грн.

Розрахунок економічної привабливості економічної ефективності (ЧПеф) аутстафінгової послуги для ПрАТ «ТерА» розраховують за формулою 3.2:

$$\text{ЧПеф} = \text{Чпд} - \text{ВАУТ} \quad (3.2)$$

де: ЧПеф – чистий прибуток товариства від послуги аутстафінгу;

Чпд – чистий дохід підприємства від послуги аутстафінгу;

ВАУТ – вартість послуги аутстафінгу.

Чистий прибуток (економічна ефективність послуги аутстафінгу) ПрАТ «ТерА» = 4349496 грн. – 342480 грн. = 4007016 грн = 4007,02 тис.грн

Прогнозована річна економія від впровадженої послуги аутстафінгу для ПрАТ «ТерА» на прогнозний рік полягає в наступних економічних показниках:

1. Зменшення адміністративного навантаження - товариство звільняється від ведення кадрового обліку, нараховування і виплачування заробітної плати, сплати податків й внесків на соціальне страхування для 16 працівників.

2. Оптимізація витрат на персонал - економія на витратах на адміністрування, що пов'язані з утриманням персоналу, що складає – 5%.

3. Гнучкість в управлінні персоналом - можливість швидко змінювати кількість персоналу відповідно до потреб діяльності без додаткових витрат на процеси найму чи звільнення для ПрАТ «ТерА», адже менеджер з постачання і збуту й охоронець – це посади, які можуть становити значний відсоток працівників, які складають показник плинності кадрів кондитерського товариства.

4. Зниження ризиків - частина ризиків, пов'язаних з трудовими спорами й перевітками контролюючих органів, переходить до аутстафінгової компанії «Fillin» від ПрАТ «ТерА».

5. Загальна річна економія у прогностному році становитиме 4007,02 тис. грн. і дозволить ПрАТ «ТерА» інвестувати ці кошти в розвиток бізнесу, розробку нових асортиментних позицій продукції, збільшити бюджет на інвестування коштів в інші проекти чи програми або заходи.

У процесі реалізації заходу на ПрАТ «ТерА» суттєво зменшиться плинність кадрів, і це забезпечить виконання плану щодо закриття відкритих вакантних посад відповідно до вимог ринку та реалізувати основну мету кваліфікаційної роботи – удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА».

Практика показує, що виведення зі штату частини персоналу допомогло багатьом українським компаніям не тільки вижити в економічну кризу, але і збільшити прибуток і поліпшити роботу кадрового забезпечення підприємства.

### **3.3.Оцінка економічної ефективності запропонованих проєктів і його вплив на ефективність кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА»**

Оцінка економічної ефективності запропонованих проєктів і їх вплив на ефективність кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» - пов'язана зі зміною витрат до і після впровадження проєкту, оцінки зміни продуктивності праці, вимірювання змін адміністративних витрат й витрат на збут, аналізу змін показників ефективності управління кадровим забезпеченням персоналу.

Щодо проєкту впровадження програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «ТерА» від студії онлайн освіти EdEra, то сума чистого прибутку товариства складе за прогностними розрахунками суму 3611,87 тис.грн.

Впровадження проєкту послуги аутстафінгу дозволить ПрАТ «ТерА» оптимізувати структуру та витрати на персонал за рахунок виведення відкритих

16 вакантних посад (4 охоронців та 12 менеджерів з постачання і збуту) за штат компанії, що дасть можливість підприємству зосередитися на ключових бізнес-процесах, зменшити адміністративне навантаження на відділ кадрів та підвищити ефективність управління персоналом.

Крім того, аутстафінг дозволяє гнучкіше реагувати на зміни в потребах бізнесу, оперативно залучаючи більшості фахівців. У перспективі такий підхід позитивно вплине на продуктивність праці, якість виконання робіт і, як наслідок, фінансові результати ПрАТ «ТерА».

Запропонований проєкт в кваліфікаційній роботі є ефективними, чистий прибуток від впровадження послуги аутстафінгу товариства становить 4007,02 тис. грн.

Винагорода і витрати за послугу входять до складу основних показників:

1) адміністративних витрат - якщо за договором аутстафінгу передаються працівники апарату управління чи інший загальногосподарський персонал – це 4 охоронці;

2) витрат на збут - якщо за договором аутстафінгу передаються продавці, торговельні агенти та працівники підрозділів, що забезпечують збут продукції (товарів, робіт, послуг) – це 12 менеджерів з постачання та збуту [13];

3) чистий дохід товариства від реалізації продукції зростає на суму загальної економії ФОП і витрат на ЄСВ і адміністрування через зменшення витрат та інші.

Сума чистого прибутку від двох заходів в проєктному році ПрАТ «ТерА» становитиме 7618,89 тис. грн.

В табл. 3.13 представимо вплив запропонованих заходів на показники господарської діяльності і фінансові результати ПрАТ «ТерА».

Отож, як показали проведені розрахунки чистий дохід від реалізації продукції збільшиться зі значення 305277 тис. грн. базового року (2023 р.) до рівня показника 313289,8 тис. грн. після впровадження проєкту, тобто на суму чистого

доходу від заходів - програми навчання і підвищення кваліфікації та послуги аутстафінгу 8012,8 тис.грн.

Таблиця 3.13

**Вплив запропонованих заходів: програми навчання та підвищення кваліфікації і послуги «аутстафінг» на показники господарської діяльності і фінансові результати ПрАТ «ТерА»**

Показник	Рік		абсолютне відхилення, (+,-)	відносне відхилення, %
	2023	Проектний		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	305277	313289,8	8012,8	2,62
Витрати на оплату праці, тис. грн.	83561	80136,2	-3424,8	-4,1
Витрати на соціальні заходи, тис.грн.	7693	6768,3	-924,7	-12,02
Адміністративні витрати, тис.грн.	58020	58131,63	111,63	0,19
Витрати на збут, тис.грн.	14675	14957,2	282,2	1,92
Чистий прибуток, тис. грн.	47703	55321,89	7618,89	15,97
Власний капітал, тис.грн.	73319	80937,89	7618,89	10,39
Валовий прибуток, тис.грн.	128532	136493,37	7961,37	6,19

*Джерело: розраховано і складено автором.*

Адміністративні витрати товариства зросли на суму витрат на оплату навчання і підвищення кваліфікації (платного курсу) та канцелярського сету й на оплату послуг аутстафінгу для найму 4 охоронців зі значення 58020 тис.грн. до значення 58131,63 тис.грн. або на 111,63 тис.грн.

Витрати на оплату праці у 2023 р. становили 83561 тис.грн., після впровадження послуги «аутстафінгу» витрати на оплату праці персоналу становитимуть менше - 80136,2 тис.грн., так як фонд оплати праці зменшився на суму заробітної плати 16 осіб, які у 2023 році були в штаті товариства, а їх вільні посади стали вакантними станом на 01.01.2024 року, і були передані компанії-провайдеру.

Витрати на соціальні заходи також зменшилися на суму витрат на податок на єдиний соціальний внесок 22% - у 2023 році їх сума становила 7693 тис.грн., а після впровадження проекту склали 6768,3 тис.грн. або зменшилися на 12,02% у відносному виразі.

Витрати на збут з показника 14675 тис.грн. зростуть до значення 14957,2 тис.грн. або на суму витрат на оплату послуги аутстафінгу 12 менеджерів з постачання і збуту.

Чистий прибуток товариства збільшиться на суму 7618,89 тис.грн. і складе суму 55321,89 тис.грн. або зріс на 15,97%.

Власний капітал товариства зросте на 10,39%, а валовий прибуток ПрАТ «ТерА» збільшився на 6,19% порівняно зі значенням показника базового року, який становив 128532 тис.грн. у 2023 році, а після впровадження проекту склав 136493,37 тис.грн.

Пропонуємо визначити вплив запропонованих заходів для ПрАТ «ТерА» на показники рентабельності підприємства до і після впровадження проектів: програми навчання і підвищення кваліфікації й послуги «аутстафінг» в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

#### Показники оцінки рентабельності ПрАТ «ТерА» до і після реалізації заходів

Показники	2023 рік	проектний рік	абс. відх. (%)
Рентабельність активів, %	44,4	48,1	3,7
Рентабельність продукції, %	26,9	31,2	4,3
Рентабельність продажу, %	15,6	17,6	2
Рентабельність власного капіталу, %	65,2	68,3	3,1

*Джерело: згруповано і розраховано автором.*

Як показали розрахунки рентабельність активів у 2023 році 44,4%, а після впровадження заходів склала 48,1%, що більше на 3,7%.

Рентабельність продукції у 2023 році була 26,9% і зросла на 4,3% після впровадження проекту.

Рентабельність продажу зростала зі значення 15,6% у 2023 році до показника 17,6% після реалізації проектів.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році дорівнювала 65,2%, а після – 68,3%, або більше на 3,1% значення показника 2023 року.

Оцінка кадрового забезпечення персоналу ПрАТ «ТерА» до і після впровадження заходів наведена в табл. 3.15.

**Оцінка кадрового забезпечення персоналу ПрАТ «ТерА» до і після  
впровадження заходів**

Показник	2023	після проєкту	відхилення	
			абс. (+,-)	відн. (%)
Чисельність працівників, ос	188	172	-16	-8,51
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,2	7,9	-0,3	-3,66
Коефіцієнт соц. витрат ПрАТ «ТерА», %	32	32,3	0,3	0,9
Продуктивність праці, тис. грн/ос	1623,8	1821,4	197,6	12,1
Трудомісткість, чол./тис. грн	0,0006	0,0005	-0,0001	-16,67
Рентабельність персоналу, %	253,7	321,6	67,9	26,7
Рентабельність інвестованого капіталу в кадрові ресурси (Return On People (ROP)),%	52,2	67,9	15,7	30,0
Зарплатомісткість, тис. грн	0,27	0,26	-0,01	-3,7
Зарплатовіддача, тис. грн	3,6	3,8	0,2	5,56
Середньомісячна ЗП 1 прац., тис. грн./чол.	37	38,8	1,8	4,86

*Джерело: згруповано і розраховано автором.*

Вагомий показник, що характеризує ефективність використання кадрового складу ПрАТ «ТерА» - це продуктивність праці, який зміниться, що пов'язано з тим що, середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшиться на 16 осіб, при використанні послуги «аутстафінг», і зміниться від застосування програми навчання і підвищення кваліфікації, тоді як чистий дохід від реалізації продукції зросте на 8012,8 тис.грн. Продуктивність праці у 2023 році становила 1623,8 тис.грн./ос., а після впровадження заходів зросте на 197,6 тис.грн./ос. і становитиме 1821,4 тис.грн./ос., відповідно трудомісткість – це обернений показник до показника продуктивності праці становив у 2023 році 0,0006 ос./тис.грн., а після впровадження проєкту зменшився на 0,0005 ос./тис.грн. Чисельність персоналу ПрАТ «ТерА» у 2023 р. становила 188 осіб, після впровадження проєкту зменшилася на 16 осіб і становитиме 172 особи, так як вакантні посади 16 осіб будуть офіційно працевлаштовані в компанії-провайдері «Fillin», адже вакантні посади відкриті станом на 01.01.2024 року, а із штату товариства вивільняться 16 працівників, які пропрацювали 2023 р. зменшився коефіцієнт плинності кадрів зі значення 8,2% у 2023 році до показника 7,9% після

впровадження проєкту (-ів); коефіцієнт соціальних витрат зріс зі значення 32% у 2023 році до 32,3% після впровадження заходу програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Рентабельність персоналу у 2023 році становила 253,7%, після впровадження проєкту показник склав 321,6%, або збільшився на 26,7%; зарплатовіддача у 2023 році становила 3,6 тис.грн. і збільшилася на 5,56% у відносному значенні і становила 3,8 тис.грн. після впровадження заходів; зарплатомісткість у 2023 році дорівнювала 0,27 тис.грн., а після реалізації заходів показник сягнув рівня 0,26 тис.грн., або зменшився на 3,7% адже показник обернений до зарплатовіддачі; середньомісячна заробітна плата у 2023 році становила 37 тис.грн./особу, а після впровадження проєктів становить 38,8 тис.грн./особу, або більше показника 2023 року на 4,86% у відносному виразі. Рентабельність інвестованого капіталу в кадрові ресурси внаслідок заходів становила - 52,2%, а після - 67,9%. Відобразимо динаміку основних показників кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА», які змінилися до і після впровадження проєктів на ПрАТ «ТерА» на рис. 3.3.

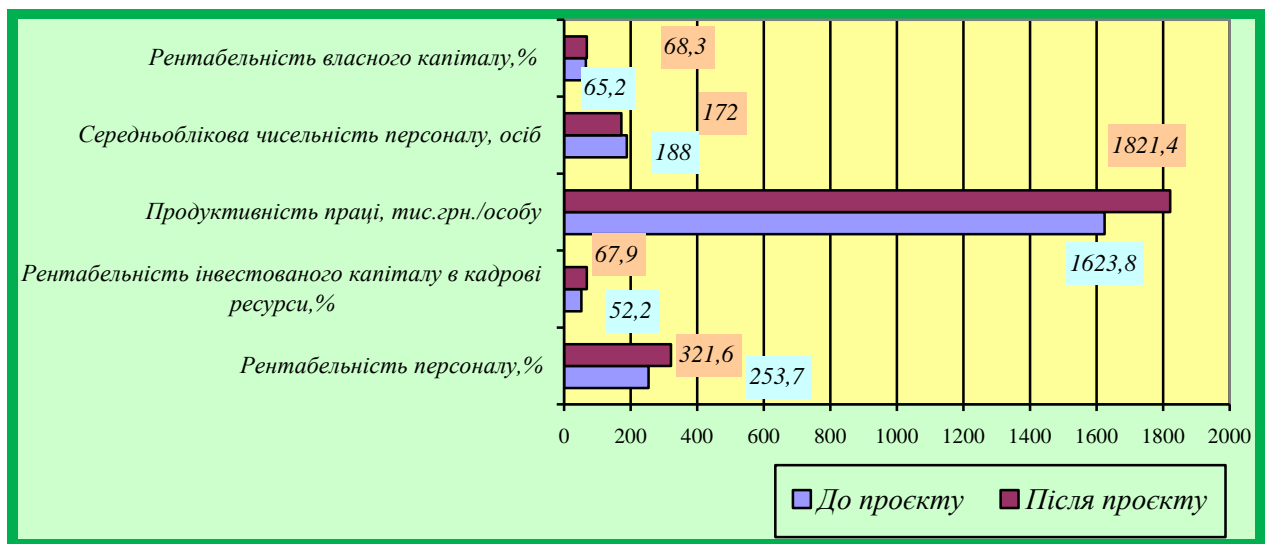


Рис.3.3. Динаміка основних показників оцінки кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» до і після впровадження заходів

Отож, всі показники ефективності впровадження заходів вказують на їх економічну доцільність до впровадження.

### Висновок до розділу 3

Шляхи удосконалення кадрового забезпечення формують стратегічне бачення розвитку кадрового потенціалу, а програми - забезпечують тактичну реалізацію цього бачення через чітко структуровані та вимірювані дії. У зв'язку з цим, визначили ряд проблем, пов'язаних із кадровим забезпеченням ПрАТ «ТерА» і перспективні заходи, цілі його розвитку. Основні шляхи удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» є: 1)зберегти існуючий колектив працівників та забезпечити йому гідну оплату праці в умовах російсько-української війни і суттєвого погіршення соціально-економічної ситуації в Україні та забезпечити потрібну вакантну потребу у кадрах; 2)проводити атестацію працівників з метою виявлення професійно підготовлених співробітників і встановлення для них погодинної оплати праці із гнучкою системою преміювання за досягнення виробничих показників; 3)удосконалити систему матеріальної, нематеріальної мотивації співробітників, підвищити фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації, розвивати корпоративну культуру; 4)залучати необхідну чисельність робочого персоналу за допомогою кадрового агентства, що надає послуги аутстафінгу.

Запропонували впровадити програму курсів навчання і підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» від студії онлайн освіти EdEra, до складу якої входить 5 курсів, серед яких один платний під назвою «Як побудувати ефективний відділ комунікацій?» в розмірі 35,07 тис.грн. для 27 осіб. Витрати в розмірі 16,36 тис.грн. будуть витрачені на канцелярський сет для всіх працівників, які пройдуть навчання за програмою. Витрати на захід становитимуть 51,43 тис.грн., а чистий прибуток від нього - 3611,87 тис.грн.

Запропоновано удосконалити кадрове забезпечення на ПрАТ «ТерА» за допомогою впровадження послуги аутстафінгу від компанії-провайдера «Fillin», з метою виведення відкритих 16 вакантних посад працівників серед відкритих 24 посад за штат компанії-замовника ПрАТ «ТерА» і оформлення його у штат

компанії-провайдера «Fillin», з ціллю не збільшувати штатну кількість працівників, але задовольнити потреби у виконанні підприємницьких функціональних завдань – це посади 4 охоронців (позмінна робота) та 12 менеджерів з постачання і збуту. Про відкриті вакантні посади з 01.01.2024 р. на ПрАТ «ТерА» свідчать дані економічної звітності товариства.

Пропонуємо послугу аутстафінгу для 16 осіб серед 24 осіб - це 4 охоронці і 12 менеджерів постачання та збуту, оскільки ці посади менш інтегровані в ключові бізнес-процеси компанії. Представили схему процесу реалізації послуги аутстафінгу для товариства. Проаналізували юридичні аспекти послуги в Україні і обрали компанію-провайдера для їх надання – компанія «Fillin», що розташована в місті Києві і реалізує послуги по всій території України, чому і підходить для міста Тернополя, де розташовано ПрАТ «ТерА». Провели розрахунок економії витрат від впровадження послуги аутстафінгу для товариства з урахуванням середніх показників ринку праці відносно заробітної плати працівників посад «менеджер» і «охоронець» в Україні і розрахунок економічної привабливості ефективності аутстафінгової послуги. Чистий прибуток від другого проекту складе суму 4007,02 тис.грн. Чистий прибуток від двох заходів у проектному році буде 7618,89 тис.грн. Провели розрахунок зміни показників кадрового забезпечення від проектів програми навчання і підвищення кваліфікації і послуги «аутстафінг»: продуктивність праці зросте на 197,6 тис.грн./ос. і буде 1821,4 тис.грн./ос., чисельність персоналу у 2023 р. була 188 ос., після впровадження проектів зменшиться на 16 ос. і складе 172 ос., так як вакантні посади 16 ос. будуть офіційно працевлаштовані в компанії-провайдері «Fillin», витрати на оплату праці у 2023 р. становили 83561 тис.грн., після впровадження становитимуть 80136,2 тис.грн.; збільшиться чистий дохід зі значення 305277 тис.грн. до 313289,8 тис.грн. або на 2,62%; зросте рентабельність ВК зі значення у 2023 році - 65,2%, до 68,3% після проекту, а рентабельність інвестованого капіталу в кадрові ресурси до впровадження - 52,2%, а після зріс до рівня 67,9%.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проаналізовані теоретико-методичні шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства, досліджено визначення ключових понять, структуру кадрового забезпечення, фактори впливу, функції, регулятори і методи оцінки кадрового забезпечення. Кадрове забезпечення підприємства - це система заходів для забезпечення організації необхідними кадрами, їх раціонального використання та розвитку. Структура кадрового забезпечення включає організаційну, функціональну, штатну, соціальну і рольову структуру. На кадрове забезпечення впливають зовнішні і внутрішні фактори. Ефективність кадрового забезпечення оцінюється за допомогою системи індикаторів, що охоплюють різні аспекти управління персоналом.

Конкретизували шляхи удосконалення кадрового забезпечення підприємства, проаналізували різні моделі управління кадровою політикою, проблеми кадрового забезпечення в Україні. Встановили, що українська модель управління кадровим забезпеченням найбільш схожа з європейською через ментальність, історичний розвиток. Основні шляхи удосконалення кадрового забезпечення суб'єктів вимагають постійного вдосконалення, серед них:

- 1) розробка ефективної кадрової політики;
- 2) постійне вдосконалення кадрової роботи на підприємстві;
- 3) турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації працівників;
- 4) поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників;
- 5) чітка система управління коштами, виділеними на навчання та підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплата гідної оплати праці;
- 6) усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоспроможності підприємства;
- 7) формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників, створення на підприємстві умов для зменшення числа звільнених;
- 8) продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу,

програми щодо покращення умов праці, відпочинку, пільгового харчування, контроль виконання намічених кадрових заходів.

2.Проведено аналіз господарської діяльності і оцінку кадрового забезпечення на прикладі ПрАТ «ТерА», що в місті Тернопіль. Розглянули фінансові показники, структуру підприємства, кадрову політику та проблеми в управлінні персоналом. ПрАТ «ТерА» - це стабільне підприємство з 70-річною історією, що спеціалізується на виробництві кондитерських виробів.

Фінансові показники підприємства демонструють позитивну динаміку: чистий дохід у 2023 році становив 305277 тис.грн., а чистий прибуток зріс на 74% порівняно з 2022 роком. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління з окремим відділом кадрів. Чисельність персоналу у 2023 році становила 188 осіб, зменшившись на 15 осіб порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт плинності кадрів зріс з 3% у 2022 році до 8,2% у 2023 році, що вказує на проблеми з утриманням персоналу. Рентабельність персоналу значно підвищилась - з 135,1% у 2022 році до 253,7% у 2023 році. Середньомісячна заробітна плата у 2023 році становила 37 тис.грн./ос. SWOT-аналіз кадрового забезпечення товариства виявив низький рівень витрат на адаптацію, соціальну інфраструктуру й навчання персоналу. Основні проблеми кадрового забезпечення включають високу плинність кадрів, наявність вакантних позицій, відсутність чіткої програми підвищення кваліфікації і низький рівень мотивації.

3.Основні шляхи удосконалення кадрового забезпечення ПрАТ «ТерА» такі:

1)зберегти існуючий колектив працівників та забезпечити йому гідну оплату праці в умовах російсько-української війни і суттєвого погіршення соціально-економічної ситуації в Україні, забезпечити необхідну вакантну потребу у кадрах;

2)проводити атестацію працівників з метою виявлення професійно підготовлених співробітників і встановлення для них погодинної оплати праці із гнучкою системою преміювання за досягнення виробничих показників;

3)удосконалити систему матеріальної і нематеріальної мотивації співробітників, підвищити фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації, розвивати корпоративну культуру;

4)залучати необхідну чисельність робочого персоналу за допомогою кадрового (лізингового) агентства або компанії-провайдера, що надає послуги аутстафінгу.

4. Запропонували впровадити програму курсів навчання і підвищення кваліфікації кадрового складу персоналу ПрАТ «ТерА» від студії онлайн освіти EdEra, до складу якої входить 5 курсів, серед яких один платний під назвою «Як побудувати ефективний відділ комунікацій?» в розмірі 35,07 тис.грн. для 27 осіб. Витрати в розмірі 16,36 тис.грн. будуть витрачені на канцелярський сет для всіх працівників, які пройдуть навчання за програмою. Витрати на захід становитимуть 51,43 тис.грн., а чистий прибуток від заходу товариство отримає в розмірі 3611,87 тис.грн.

5.Запропоновано впровадження послуги аутстафінгу від компанії-провайдера «Fillin» для 16 працівників ПрАТ «ТерА» (4 охоронці та 12 менеджерів з постачання і збуту). Про відкриті вакантні посади з 01.01.2024 р. на ПрАТ «ТерА» свідчать дані економічної звітності товариства. Розрахунковий чистий прибуток ПрАТ «ТерА» від впровадження послуги аутстафінгу складе 4007,02 тис.грн. в прогнозному році. Після впровадження проекту очікується зменшення плинності кадрів та закриття відкритих вакансій.

6. Чистий прибуток ПрАТ «ТерА» від двох заходів становитиме в проектному році 7618,89 тис.грн. Прогнозується збільшення чистого прибутку товариства зі значення базового року 47703 тис.грн. до 55321,89 тис.грн. в прогнозному році. Рентабельність власного капіталу зросте з 65,2% до 68,3%. Продуктивність праці після впровадження проєктів зросте на 197,6 тис.грн./ос. і становитиме 1821,4 тис.грн./ос. Середньооблікова чисельність персоналу зменшиться на 16 ос. і складе 172 ос. Витрати на оплату праці зменшаться з 83561

тис.грн. до 80136,2 тис.грн. Рентабельність інвестованого капіталу в кадрові ресурси зростає з 52,2% до 67,9%.

7.Прогнозована річна економія від впровадження заходів - програми навчання і підвищення кваліфікації й послуги аутстафінгу для ПрАТ «ТерА» в прогнозному році полягає в наступних економічних показниках: зменшення адміністративного навантаження на виплату і нарахування зробітної плати, оплати податків та внесків на соціальне страхування для 16 працівників, оптимізація витрат на персонал, економія витрат на адміністрування, що пов'язані з утриманням персоналу, що складає значну частину від загальної суми економії – це 5%, частина ризиків, пов'язаних з трудовими спорами та перевітками контролюючих органів, переходить до аутстафінгової компанії «Fillin» від ПрАТ «ТерА», підвищення продуктивності праці внаслідок навчання і підвищення кваліфікації персоналу та інших показників. Проекти є доцільними до реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2014. № 4. С. 165-168.
2. Андренко С. О. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2015. 22 с.
3. Ачкасова О. В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 95-99.
4. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. URL :[http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf) (дата звернення: 15.12.2024).
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
6. Бандурка О.М. Управління в органах внутрішніх справ України: підруч. Харків: Унів. внутр. справ, 1998. 480 с.
7. Баранов Д., Садова Н. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти. *Праця і закон*. 2009. № 8. С. 8–11.
8. Бардадим О.І. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій. *Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 70–73.
9. Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. С. 124–128.
10. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. № 5 (25). С. 77–82.

11. Бутенко А.І., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки*. №3. 2014. С. 7-11.
12. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 1 (57). С. 59-64.
13. Вавженчук С.Я. Аутсорсинг та аутстафінг: ескіз проблем правового регулювання. *Публічне право*. 2017. № 1. С. 175-183.
14. Воржакова Ю.П., Поліщук К.О. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення на підприємстві в особливих умовах воєнних дій. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 3 (67). С.21-30.
15. Гавловська Н. І., Якимець Ю. Проблеми та перспективи застосування аутстафінгу в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/20\\_DNI\\_2013/Economics/5\\_142876.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_DNI_2013/Economics/5_142876.doc.htm)
16. Ганущин С. Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування ауттехнологій у державному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 44-51.
17. Герчанівська С.В. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підруч. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
18. Глуценко Л.Д, Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. № 35. 2022.
19. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наук. видання. Харків: ХНЕУ, 2006. 192 с.
20. Грішнова О.А., Заїчко О. Особливості організації та оплати праці за аутстафінгової зайнятості. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 10-14.
21. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.

22. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
23. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1 «Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. Розділ 2 «Професії робітників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності». *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024203-98#Text> (дата звернення: 13.12.2024).
24. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3 (08). С.48-53.
25. Дончак Л.Г. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С.233-239.
26. Драган О.І., Безпалько О.В., Грищенко Д.Г., Гусева Ю.М. та ін.. *Працевлаштування та ділова кар'єра: навч. посіб.* 2014.
27. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94.
28. Заїнчковський А.О., Новойтенко І.В. Вартісний підхід до оцінки використання трудового потенціалу підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 3(2). С.166-170.
29. Кисляк В. В., Лободзинська Т. П. Особливості управління працівниками нового покоління Z на підприємстві. *Управління персоналом в інституційній економіці : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжн. уч. 28 квітня 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського*. 2021. С. 31–32.
30. Клочко А.М. Сучасний стан кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України. *Форум права*. 2011. № 4. С.367-371.

31. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 24 серп.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 13.12.2024).
32. Козакова О. М., Козаков В. В. Формування кадрового потенціалу в умовах модернізації економіки. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, м. Одеса, 7–11 вересня 2015 р.)*. 2015. С. 25–31.
33. Колот А.М., Суков Г.С., Данюк В.М. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
34. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 13.12.2024).
35. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С.201-208.
36. Криворучко О. М., Вололажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
37. Крикун О.О. Рибалка А.С. Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С.178-184.
38. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. №12.
39. Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. №12 (64). С. 291-295.
40. Лобода Н.О. Аутсорсинг як механізм облікових інновацій на українських підприємствах. *Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. Харків. 2020. № 2. С. 329-336.
41. Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. 2014. № 146. С. 129-135.

42. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4. С. 203–206.
43. Макарович В. К. Аутстафінг: обліковий аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2019. № 1 (53). С. 233–236.
44. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 484-489.
45. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
46. Матвєєва Н.М., Базецька Г.І., Славута О.І. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № (49).
47. Никифорова В.Г. Управління персоналом. навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
48. Овсюк Н. В. Особливості організації обліку праці та її оплати. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С.379-383.
49. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1 (34). С.66–72.
50. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41-45.
51. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. *Освіта і бізнес*. 2010. № 16. С. 43-46.
52. Офіційний сайт. *ПрАТ «ТерА»: Фінансова звітність*. URL:<https://tera.ua/> (дата звернення: 15.12.2024).
53. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>

54. Пержун В.В. Методи дослідження управлінської культури в публічному управлінні. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 146-151.

55. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 29 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

56. Покиньючерда В.В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. *Економіка і держава*. 2018. № 8. С.35-41.

57. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

58. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI: станом на 03 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

59. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

60. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 р. № 2464-VI : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

61. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII : станом на 11 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

62. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР : станом на 24 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 14.12.2024).

63. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV : станом на 24 груд. 2023 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

64. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В, 2017. 210 с.

65. Романенко М.О. Використання аутстафінгу для зниження ризиків діяльності персоналу. *СХІД:аналітично-інформаційний журнал*. 2011. № 2. С. 61-65.

66. Сиволат Л.А., Галіцина А.О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11.

67. Скібіцька Л.І. Антикризова кадрова політика підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 8-10 листоп. 2012 р.)*. Львів: Видво НУ «Львівська політехніка», 2012. С. 393-394.

68. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93-98.

69. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. № 3-4. С. 66–70.

70. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Tkachenko.pdf?sequence=1>(дата звернення: 15.12.2024).

71. Учасники проєктів Вікіпедія. Кадрове забезпечення – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрове\\_забезпечення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрове_забезпечення) (дата звернення: 15.12.2024).

72. Харун О.А. аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 354-358.

73. Харченко Т.О., Муратов А.Г. Особливості управління персоналом в консалтингових фірмах. *Вісник Херсонського національного університету*. 2017. № 27. С.65–68.

74. Хромушина Л. А. Розвиток кадрового потенціалу закладів фахової передвищої освіти на основі кадрової стратегії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, 2022. № 25 (53). С. 49–55.

75. Хромушина Л.А Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. (51).

76. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

77. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО. 2005. 583 с.

78. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич І.В., Потьомкіна О.В., Серета О.В. Управління персоналом : підруч. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

79. EdEra – студія онлайн-освіти. *EdEra*. URL: <https://ed-era.com/> (дата звернення: 15.01.2025).

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Баланс

(Звіт про фінансовий стан) за 2021,2022,2023 роки Форма №1

Актив	Код рядка	2021	2022	2023
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	516	414	281
первісна вартість	1001	653	683	683
накопичена амортизація	1002	( 137 )	( 269 )	( 402 )
Основні засоби	1010	4 747	7 715	15 428
первісна вартість	1011	18 582	22 706	33 922
знос	1012	( 13 835 )	( 14 991 )	18 494
Усього за розділом I	1095	5 263	8 129	15709
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	7 471	11 071	11267
Виробничі запаси	1101	5 467	8 197	8042
Незавершене виробництво	1102	197	284	402
Готова продукція	1103	1 807	2 590	2823
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 858	13 423	14699
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	552	956	0
з бюджетом	1135	1	11	13
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66	50	14408
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 195	20 885	44125
Готівка	1166	73	319	254
Рахунки в банках	1167	1 121	20 565	43871
Витрати майбутніх періодів	1170	6	7	11
Інші оборотні активи	1190	4 752	4 752	7101
Усього за розділом II	1195	15 879	49 399	91624
Баланс	1300	21 142	57 528	107333
<b>Пасив</b>				
	Код рядка	2021	2022	2023
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750	1750
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217	4217
Резервний капітал	1415	50	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 019	19 399	67102
Усього за розділом I	1495	-2 002	25 416	73119
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Усього за розділом II	1595	0	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	1615	9 895	10 406	6 974
розрахунками з бюджетом	1620	109	2 992	6 091
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2 744	2 952
розрахунками зі страхування	1625	187	349	332
розрахунками з оплати праці	1630	750	1 382	13 293
Поточні забезпечення	1660	833	1 869	2177
Інші поточні зобов'язання	1690	11 370	15 114	5347
Усього за розділом III	1695	23 144	32 112	34214
Баланс	1900	21 142	57 528	107333

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

за 2021, 2022 і 2023 рік Форма №2

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82 984	208 232	305277
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 81 587 )	( 162 683 )	(176745)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )	
<b>Валовий: прибуток</b>	2090	1 397	45 549	128532
Інші операційні доходи	2120	16 881	8 177	7447
Адміністративні витрати	2130	( 5 825 )	( 6 941 )	(58020)
Витрати на збут	2150	( 11 418 )	( 13 221 )	(14675)
Інші операційні витрати	2180	( 826 )	( 1 848 )	(5109)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	209	31 716	58175
збиток	2195	( 0 )	( 0 )	(0)
Інші витрати	2270	( 1 )	( 10 )	( 10 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	208	31706	58175
збиток	2295	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-4 289	-10472
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	208	27 417	47703
збиток	2355	( 0 )	( 1 )	( 0 )

**II. Сукупний дохід**

Назва статті	Код рядка	2021	2022	2023
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	208	27417	47703

**III. Елементи операційних витрат**

Назва статті	Код рядка	2021	2022	2023
Матеріальні затрати	2500	62 341	119 473	130 908
Витрати на оплату праці	2505	19 369	30 547	83 561
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 823	6 110	7 693
Амортизація	2515	1 597	2 058	3 636
Інші операційні витрати	2520	13 485	27 990	30 298
Разом	2550	100 615	186 178	256 096

**IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва статті	Код рядка	2021	2022	2023
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 546	6 998 546	6 998 546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546	6 998 546	6 998 546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,029720	3,917530	6,82
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,029720	3,917530	6,82
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00	0,00

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Жукова Ірина Йосипівна