

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

**Інститут** Навчально-науковий інститут економіки і управління  
**Кафедра** економіки і права

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**«До захисту допущено»**

В. о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО  
(ім'я та прізвище)

(підпис)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 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(ла) здобувач(ка) 4 курсу групи ЕП-4-1

Кузь Анастасія Вікторівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Ємцева Галина Федрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Консультанти \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис)

Рецензент Людмила Духновська  
(ім'я та прізвище) (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.

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(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 та правове забезпечення бізнесу»

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о Завідувач кафедри**

**економіки і права**

Юлія ЛЕВЧЕНКО

«01» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Кузь Анастасії Вікторівни

1. Тема роботи: «Кадрове забезпечення ТОВ «Террафуд» та шляхи його удосконалення»

керівник роботи: ст. викл. Ємцева Галина Федорівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2024 року №928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.02.2025 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчо-нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність ТОВ "ТЕРРАФУД".

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні засади кадрового забезпечення підприємства. Розділ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрового забезпечення ТОВ "Террафуд" Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності кадрового забезпечення ТОВ "Террафуд"

5. Перелік графічного матеріалу 10 рис. та 26 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

## 7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	15.02.2025 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	01.03.2025 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	01.04.2025 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.04.2025 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків та подання його керівнику	12.05.2025 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків та подання його керівнику	25.05.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	26.05.2025 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	26.05.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	До 02.06.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	27.05.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	02.06.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2025 р.	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Кузь А.В.**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Ємцева Г.Ф.**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено розробку теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства на прикладі ТОВ «Террафуд» з урахуванням сучасних економічних викликів.

У першому розділі розкрито економічну сутність і особливості кадрового забезпечення, оцінено вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на його формування; визначено економічну сутність кадрів підприємства; наведено особливості системи кадрового забезпечення підприємства.

У другому розділі проведено загальну характеристику діяльності ТОВ «ТЕРРАФУД» та аналіз ефективності господарської діяльності підприємства; проаналізуовано фінансові результати та оцінити фінансовий стан підприємства; здійснено аналіз кадрового забезпечення ТОВ "ТЕРРАФУД".

У третьому розділі автором розроблено напрями вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства; здійснено економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення; оцінено вплив запропонованих заходів на основі техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні впровадження стратегії, що дозволяє менеджерам оцінити потенційні вигоди та ризики. Результати дослідження також можуть бути корисними для державних інституцій при розробці політики підтримки критично важливих підприємств. Випускна робота складена на 116 сторінках (без урахування додатків), містить 26 таблиць, 10 рисунків.

Ключові слова: кадрове забезпечення, система управління, конкурентні позиції, ефективність, харчова промисловість

## ANNOTATION

The thesis explores the development of theoretical and methodological principles and practical recommendations for improving the personnel management system of an enterprise using the example of LLC "Terrafood" taking into account modern economic challenges.

The first section reveals the economic essence and features of personnel management, assesses the influence of internal and external factors on its formation; determines the economic essence of the enterprise's personnel; presents the features of the enterprise's personnel management system.

The second section provides a general description of the activities of LLC "TERRAFOOD" and an analysis of the efficiency of the enterprise's economic activity; analyzes financial results and assesses the financial condition of the enterprise; analyzes the personnel management of LLC "TERRAFOOD".

In the third section, the author develops directions for improving the enterprise's personnel management system; carries out an economic justification for the implementation of measures to increase the efficiency of personnel management; assesses the impact of the proposed measures based on the technical and economic indicators of the enterprise's activities.

The practical significance of the work lies in substantiating the implementation of a strategy that allows managers to assess potential benefits and risks. The results of the study can also be useful for state institutions in developing policies to support critical enterprises. The thesis is composed of 116 pages (excluding appendices), contains 26 tables, 10 figures.

Keywords: human resources, management system, competitive positions, efficiency, food industry

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1. Економічна сутність кадрів підприємства.....	11
1.2. Особливості системи кадрового забезпечення підприємства .....	19
1.3. Фактори, що впливають на формування кадрового забезпечення підприємства .....	26
1.4. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрового забезпечення підприємства .....	31
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ "ТЕРРАФУД" .....	39
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТЕРРАФУД».....	39
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства.....	46
2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства .....	54
2.4. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ "ТЕРРАФУД" .....	64
Висновки до розділу 2 .....	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ "ТЕРРАФУД" .....	72
3.1. Напрями вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства .....	72
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення.....	83
3.3. Вплив запропонованих заходів на основі техніко-економічні показники діяльності підприємства.....	92
Висновки до розділу 3 .....	95
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	113

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* У сучасних умовах стрімкої трансформації економічних систем і посилення конкурентного тиску на підприємства особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Кадрове забезпечення, як ключовий елемент організаційного успіху, визначає здатність компаній адаптуватися до мінливого ринкового середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток. Актуальність дослідження кадрового забезпечення підприємства зумовлена кількома чинниками. По-перше, глобалізація та цифровізація економіки висувають нові вимоги до компетенцій працівників, змушуючи компанії переглядати підходи до формування, розвитку та утримання персоналу. По-друге, в умовах воєнного стану в Україні підприємства стикаються з унікальними викликами, такими як дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси та необхідність адаптації до нестабільного економічного середовища. Нарешті, кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати організації. Дослідження шляхів удосконалення кадрового забезпечення є вкрай важливим для розробки практичних рекомендацій, які дозволять підприємствам оптимізувати управління персоналом і досягати довгострокових цілей.

Проблематика кадрового забезпечення привертала увагу багатьох учених, як вітчизняних, так і зарубіжних, що сформували міцну теоретичну базу для аналізу цього явища. Серед українських дослідників варто виокремити праці Л.В. Балабанової, яка поглиблено аналізувала процеси управління персоналом у контексті організаційних стратегій [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Авторка О.В. Скорук досліджувала теоретичні аспекти формування кадрового потенціалу, акцентуючи на його ролі у забезпеченні конкурентних переваг [67]. Науковці Ю.О. Тараруєв і В.К. Острогляд розглядали системні підходи до

кадрового забезпечення, підкреслюючи важливість інтеграції всіх його компонентів [70]. Автори А.В. Сидорова та В.А. Гонтюк пропонували компетентнісний підхід до оцінки кадрового потенціалу, що дозволяє враховувати якісні характеристики працівників [65]. Серед зарубіжних учених значний внесок у розвиток теорії людського капіталу зробили дослідники Г. Беккер і Т. Шульц, які обґрунтували економічну цінність знань і навичок працівників. Водночас, незважаючи на значний обсяг досліджень, окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, бракує комплексних підходів до оцінки ефективності кадрового забезпечення в умовах воєнного стану, а також практичних рекомендацій щодо інтеграції гендерної інклюзивності та сучасних технологій у кадрову політику.

*Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства на прикладі ТОВ «Террафуд» з урахуванням сучасних економічних викликів.*

Для досягнення поставленої мети автор визначив низку *завдань*:

- проаналізувати економічну сутність і особливості кадрового забезпечення, оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на його формування;
- визначити економічну сутність кадрів підприємства;
- навести особливості системи кадрового забезпечення підприємства;
- дослідити фактори, що впливають на формування кадрового забезпечення підприємства;
- описати методичні підходи до оцінки ефективності кадрового забезпечення підприємства;
- надати загальну характеристика діяльності ТОВ «ТЕРРАФУД»;
- провести аналіз ефективності господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансові результати та оцінити фінансовий стан підприємства;
- здійснити аналіз кадрового забезпечення ТОВ "ТЕРРАФУД";

- обґрунтувати напрями вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення;
- оцінити вплив запропонованих заходів на основі техніко-економічні показники діяльності підприємства.

*Об'єкт дослідження* – процеси кадрового забезпечення на підприємствах молочної промисловості України, зокрема на прикладі ТОВ «Террафуд».

*Предмет дослідження* – організаційно-економічні механізми формування та вдосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «Террафуд» в умовах сучасних економічних викликів.

*Методи дослідження.* Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів наукового дослідження. Аналітичний метод застосовано для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та стану його кадрового забезпечення. Системний підхід дозволив розкрити взаємозв'язки між компонентами кадрової системи. Порівняльний аналіз використано для зіставлення різних теоретичних підходів до визначення кадрового потенціалу. Економіко-математичне моделювання застосовано для оцінки ефективності запропонованих заходів, а методи прогнозування – для визначення потенційних економічних ефектів. Крім того, використано методи синтезу та узагальнення для формулювання висновків і пропозицій.

*Теоретичною та методологічною основою дослідження* стали праці провідних учених у галузі управління персоналом і економіки праці, а також нормативно-правові акти України, зокрема Кодекс законів про працю та Закон України «Про зайнятість населення». Значну роль відіграли аналітичні звіти Київської школи економіки, дані Міністерства економіки України, а також галузеві дослідження молочної промисловості, включаючи звіти FAO та USDA. Інформаційною базою слугували фінансові звіти ТОВ «Террафуд», офіційні

статистичні дані та результати сучасних досліджень ринку праці в умовах воєнного стану.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в можливості їх використання підприємствами молочної промисловості для оптимізації кадрової політики. Запропоновані заходи, зокрема програми наставництва та гендерної інклюзивності, можуть бути адаптовані для інших компаній, що стикаються з дефіцитом кадрів або прагнуть підвищити продуктивність праці. Економічне обґрунтування впровадження стратегії дозволяє менеджерам оцінити потенційні вигоди та ризики, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Результати дослідження також можуть бути корисними для державних інституцій при розробці політики підтримки критично важливих підприємств.

*Структура роботи.* Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 122 сторінок, із них 6 сторінок припадає на додатки. У роботі використано 26 таблиць і 10 рисунків для ілюстрації ключових положень і результатів аналізу. Структура роботи відображає логічну послідовність дослідження: від теоретичних засад до практичних рекомендацій, що забезпечує комплексний підхід до розв'язання поставленої проблеми.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність кадрів підприємства

Кадри підприємства представляють собою складний економічний феномен, який потребує ретельного теоретичного аналізу та практичного осмислення в контексті сучасної економічної науки. Дослідники вже понад століття намагаються визначити роль людського фактору у виробничих процесах, проте комплексне розуміння економічної сутності персоналу організації формувалося поступово разом із еволюцією управлінської думки.

У найширшому розумінні кадри підприємства являють собою сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих спільною трудовою діяльністю на одному підприємстві. Водночас таке визначення не розкриває економічної природи даного явища. Більш точним видається підхід, згідно з яким персонал організації розглядається як специфічний економічний ресурс, що характеризується унікальними властивостями, принципово відмінними від інших факторів виробництва. Головною особливістю людських ресурсів є їхня здатність до творчої діяльності, самовдосконалення та адаптації до змінюваних умов господарювання [65, с. 26].

Нормативно-правове регулювання трудових відносин в Україні базується на Кодексі законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII, який визначає основні права та обов'язки працівників і роботодавців. Додатково трудові відносини регламентуються Законом України "Про зайнятість населення", що встановлює правові, економічні та організаційні засади зайнятості населення, а також нормативно-правовими актами для кадрової

служби, які регулюють порядок формування та функціонування кадрових підрозділів підприємств [36, с. 47].

Економічна теорія розглядає персонал організації через призму людського капіталу – концепції, розробленої Г. Беккером та Т. Шульцем у другій половині ХХ століття. Згідно з даною теорією, знання, навички, досвід та здоров'я працівників формують особливий вид капіталу, який може приносити економічну віддачу подібно до фізичного капіталу. Проте людський капітал має низку специфічних характеристик: він невіддільний від свого носія, має схильність до морального зносу та потребує постійних інвестицій для підтримання його якості.

Структурний аналіз кадрів підприємства дозволяє виокремити кілька основних груп працівників залежно від їхньої ролі у виробничому процесі. Основний персонал безпосередньо бере участь у створенні продукції або наданні послуг, що становить головний напрямок діяльності організації. Допоміжний персонал забезпечує необхідні умови для функціонування основного виробництва. Управлінський персонал координує діяльність різних підрозділів та приймає стратегічні рішення щодо розвитку підприємства.

Значущою характеристикою кадрового потенціалу є його кількісні та якісні параметри. Відтак кількісний склад персоналу визначається потребами виробництва та фінансовими можливостями підприємства. У свою чергу, якісні характеристики включають рівень освіти, професійної підготовки, досвід роботи, творчі здібності та особистісні якості працівників. Оптимальне співвідношення між кількісними та якісними параметрами кадрового складу є однією з ключових задач кадрового менеджменту.

Сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до персоналу підприємств. Процеси цифровізації економіки, глобалізації ринків та посилення конкуренції потребують від працівників високої адаптивності, здатності до навчання протягом життя та володіння сучасними технологіями. Особливо

актуальними стають компетенції в галузі інформаційних технологій, аналітичного мислення та міжкультурної комунікації.

В умовах особливого періоду, який переживає Україна, критерії визначення підприємств, які є критично важливими для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення, набувають особливої актуальності для кадрової політики. Підприємства таких категорій мають можливість бронювання своїх ключових працівників, що підкреслює стратегічне значення кваліфікованих кадрів для національної економіки.

Економічна сутність кадрів підприємства найкраще розкривається через поняття кадрового потенціалу, яке відображає якісні та кількісні характеристики працівників. Кадровий потенціал включає кількість працівників, їхню вікову та професійну структуру, фізичні та психологічні можливості, інтелектуальні та творчі здібності, а також рівень мотивації. Саме цей потенціал дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей і підтримувати конкурентоспроможність у ринковому середовищі, що постійно змінюється. Згідно з Ковальською А.І. [33], кадровий потенціал визначається як відкрита соціально-економічна система, що включає сукупний ефект від взаємодії працівників певного складу та структури, які володіють відповідними до потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями, навичками, творчістю, людськими якостями та мотивацією, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства та його адаптацію до ринкових змін.

Це поняття трактується різними вченими по-різному, що підкреслює його багатогранність. Наприклад, Гурбик Ю.Ю. та ін. визначає кадровий потенціал як сукупність якісних і кількісних характеристик, включаючи кількість працівників, їхню структуру, фізичні та психологічні можливості, інтелектуальні та творчі здібності, професійні навички, комунікативні здібності та ставлення до роботи [21]. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. акцентує увагу на навичках і здібностях, які підвищують ефективність підприємства у виробництві для отримання прибутку

або соціального ефекту. Скорук О.В. розглядає його як суму можливостей для забезпечення довгострокових цілей підприємства [67]. Шаповал О. визначає кадровий потенціал як колективну трудову здатність, що базується на віці, фізичних можливостях, знаннях і професійних навичках [77]. Татаруєв Ю.О., Острогляд В.К. трактує його як персоніфіковану робочу силу з кількісними та якісними характеристиками в соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва [70]. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. визначають його як існуючі та прогнозовані трудові можливості, визначені кількістю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками [65].

Для ілюстрації різних підходів до визначення кадрового потенціалу наведено табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Визначення кадрового потенціалу підприємства**

Джерело	Визначення кадрового потенціалу
Гурбик Ю.Ю., Білев С.С., Багунц О.С. [21]	Якісні та кількісні характеристики: кількість, структура, фізичні/психологічні можливості, інтелектуальні/творчі здібності, професійні навички, комунікативні здібності, ставлення до роботи.
Гриньова В.М., Писаревська Г.І. [ <b>Ошибка! Источник ссылки не найден.</b> ]	Навички та здібності для підвищення ефективності підприємства у виробництві для отримання прибутку або соціального ефекту.
Скорук О.В. [67]	Сума можливостей і можливостей забезпечити довгострокові цілі підприємства.
Шаповал О. [77]	Колективна трудова здатність, ресурсні можливості на основі віку, фізичних можливостей, знань та професійних навичок.
Татаруєв Ю.О., Острогляд В.К. [70]	Персоніфікована робоча сила з кількісними та якісними характеристиками в соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних та духовних умовах виробництва.
Сидорова А.В., Гонтюк В.А. [65]	Існуючі та прогнозовані трудові можливості, визначені кількістю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками.

*Джерело: створено автором*

Наведені визначення підкреслюють багатогранність кадрового потенціалу та його ключову роль у діяльності підприємства. Кадровий потенціал є специфічним і вимірюваним підмножиною трудового потенціалу, який є більш абстрактним і відображає загальні трудові здібності. Наприклад, трудовий потенціал може бути статистичним (наприклад, трудові ресурси регіону) або економічною категорією (здатність населення до виробництва на основі всіх якостей). Кадровий потенціал, натомість, зосереджений на конкретних працівниках підприємства, їхніх характеристиках і внеску в досягнення цілей організації.

Кадрові ресурси одними з перших зіткнулися з серйозними проблемами: зменшенням чисельності працівників, зниженням заробітних плат, швидко застарілими методиками мотивації тощо. Дослідження Скорук О. В. [67] присвячені питанням формування і розвитку кадрового потенціалу, в той час як потенціал підприємства у цілому як єдиної системи та його розвиток розглядає Ковальська Л. Л. [34].

Серед безлічі світових науковців відсутній єдиний алгоритм, єдина методика оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Сардак С. Е. і Новосьолова А. С. [64] розглядають процес оцінки кадрів та їхнього потенціалу з фінансово-економічного боку. Водночас Сидорова А. В. та Гонтюк В. А. [65] рекомендують використовувати методики економічного аналізу та загальноприйняті підходи і формули з оцінки руху кадрів та їхнього складу. Схожий підхід притаманний дослідженням Горбокось В. Ю. [18], проте дослідниця рекомендує використовувати авторські коефіцієнти та більш широко аналізувати систему кадрів підприємства.

Гудзь П. В., Гудзь М. В. і Чернятин М. В. [19] пропонують оцінювати кадри підприємства та використання їхнього потенціалу, ґрунтуючись на офіційних даних фінансової звітності досліджуваних підприємств.

Економічна сутність кадрів підприємства полягає у їхній подвійній природі як носіїв трудового потенціалу та економічного ресурсу організації. Людські ресурси являють собою складну систему взаємопов'язаних елементів, що включають професійні компетенції, мотиваційні характеристики, соціально-психологічні особливості працівників [67]. Трансформаційні процеси в економіці України, особливо в умовах військового конфлікту, висувають нові вимоги до розуміння ролі персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

Кадри підприємства як економічна категорія характеризуються специфічними властивостями, що відрізняють їх від інших видів ресурсів. Наприклад, здатність до самовдосконалення, творчої діяльності, генерування інноваційних ідей робить людський капітал унікальним активом організації. Водночас персонал вимагає постійних інвестицій у розвиток, навчання, мотивацію, що створює особливі умови для управління даним ресурсом.

Сучасні виклики інноваційного розвитку промислових підприємств, як зазначають Бойко О. М. і Кучеренко С. Ю. [10], актуалізують питання ефективного використання кадрового потенціалу. Ринок праці в умовах війни характеризується особливими тенденціями та перспективами [62], що впливає на формування стратегій управління персоналом.

Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва, досліджені Скорук О. В. [67], демонструють багатоаспектність даної проблематики. Автор підкреслює необхідність комплексного підходу до розуміння кадрів як стратегічного ресурсу підприємства, здатного забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Для реалізації кадрового потенціалу необхідне ефективне управління персоналом, яке містить стратегічне планування, набір, відбір, навчання та розвиток працівників. Управління персоналом спрямоване на формування згуртованої, відповідальної, високорозвиненої та продуктивної робочої сили, яка забезпечує процвітання організації. Це передбачає планування потреб у кадрах,

моніторинг психологічного клімату, виявлення негативних тенденцій, атестацію працівників і, за необхідності, звільнення. У західних структурах менеджери з персоналу виступають "архітекторами кадрового потенціалу", виконуючи різноманітні ролі, такі як рекрутер, планувальник кар'єри чи спеціаліст із навчання. В Україні, згідно з Національним класифікатором професій ДК 003:2010, існують такі професії, як "Спеціаліст із розвитку професіонала", "Інженер із підготовки кадрів" і "Спеціаліст із профорієнтації", але діяльність часто обмежується функціями відділу кадрів, такими як робота з документами, аналіз штатної структури, контроль атестації та підтримка трудової дисципліни.

Планування персоналу виступає елементом управління, що забезпечує відповідність якісних і кількісних характеристик робочої сили потребам підприємства. Воно враховує політичні, соціальні та демографічні фактори, такі як баланс трудових ресурсів, тенденції соціального забезпечення та регулювання зайнятості. Планування є довгостроковим (понад 5 років), середньостроковим (1-5 років) і короткостроковим (менше 1 року), залежно від стратегічних і тактичних планів організації. Процес включає прогнозування, корекцію та виконання плану, з акцентом на розвиток, розподіл і підвищення ефективності персоналу.

Окрім планування, важливим аспектом управління є залучення та утримання талановитих кадрів. Підприємства, у свою чергу, використовують різноманітні стратегії, такі як конкурентоспроможні пакети заробітної плати, можливості для професійного зростання, створення позитивного робочого середовища та програми визнання. Інвестування в навчання та розвиток забезпечує відповідність навичок працівників вимогам галузі, що підвищує загальну продуктивність підприємства. Наприклад, компанії можуть пропонувати курси підвищення кваліфікації, внутрішні програми навчання або оплачувати професійні сертифікації, що сприяє як розвитку працівників, так і підвищенню ефективності організації.

У контексті України управління кадрами набуває особливого значення через значні виклики на ринку праці, спричинені війною. Дослідження "Ринок праці під час війни: чому попит та пропозиція не можуть зустрітись?" (Ринок праці під час війни), проведене Київською школою економіки (KSE), Work.ua (Work.ua), Промприладом (Промприлад) та підтримане Мінекономікою (Мінекономіка), виявило значний дефіцит кадрів, особливо в професіях, що вимагають фізичної сили або технічних навичок, таких як слюсарі, електрики, токарі, зварювальники, водії, а також у сферах інженерії, медицини (лікарі, медсестри, фармацевти) та ІТ (системні адміністратори, аналітики) [63]. Час заповнення вакансій зріс із 2-3 тижнів до 2-3 місяців, а для спеціалізованих ролей, таких як алерголог чи інженер Revit, може досягати року. Ефективними методами набору виявилися внутрішні HR-програми, сайти пошуку роботи та програми рекомендацій, тоді як державна служба зайнятості, студенти та аутсорсинг показали нижчу ефективність.

Дослідження також вказує на зсув до залучення жінок до технічних і фізичних ролей, що є новим трендом: 29% роботодавців уже успішно наймають жінок на такі посади, а 15% планують це зробити, хоча процес залишається складним через потребу в додатковому навчанні та адаптації. Найм ветеранів є поширеним (63% компаній наймають ветеранів, часто органічно), але потребує покращення програм адаптації та перепідготовки. Лише 13% компаній наймають іноземних працівників, а 8% планують це зробити, через бар'єри, такі як мовні проблеми, складнощі адаптації, бюрократія та низькі заробітні плати. Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів залишається низьким (13%), що вказує на недостатнє впровадження технологій для вирішення кадрових проблем. Компанії інвестують у навчання, пропонуючи курси, внутрішні програми та оплачувані кваліфікації, але малі підприємства часто не мають для цього ресурсів [63].

Такого роду виклики підкреслюють важливість стратегічного управління кадрами для підтримки економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Наприклад, підприємства, які інвестують у перепідготовку працівників або створюють програми для адаптації ветеранів, можуть не лише заповнити дефіцит кадрів, але й підвищити лояльність працівників і їхню продуктивність. Водночас, низьке використання технологій, таких як штучний інтелект, вказує на потенційні можливості для інновацій у управлінні персоналом.

## **1.2. Особливості системи кадрового забезпечення підприємства**

Функціонування сучасних підприємств характеризується складністю внутрішніх процесів та динамічністю зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність формування ефективної системи кадрового забезпечення. Дослідження Тараруєва Ю.О. та Остогляда В.К. свідчать про те, що кадрове забезпечення являє собою інтегровану структуру, яка функціонує завдяки узгодженому взаємозв'язку різних компонентів [70, с. 497]. Водночас особливості такої системи визначаються специфікою галузевої належності, розміром організації та стратегічними орієнтирами керівництва.

Архітектура системи кадрового забезпечення підприємства відрізняється багаторівневою будовою, де кожен елемент виконує специфічні функції. Галицька У.Б. наголошує на тому, що структура кадрового забезпечення включає систему принципів, форм і методів формування, розподілу, перерозподілу та використання трудового потенціалу організації [14]. Подібний підхід дозволяє розглядати кадрове забезпечення як цілісний механізм, елементи якого перебувають у постійній взаємодії.

Основними структурними компонентами системи виступають підсистеми планування кадрових потреб, залучення персоналу, професійного розвитку, оцінювання результативності та мотивації працівників. Кожна з підсистем

характеризується власним набором цілей, завдань та інструментів реалізації, проте їх функціонування підпорядковане загальній стратегії управління людськими ресурсами.

Особливої ваги набуває питання координації діяльності структурних елементів системи. Белопольський М.Г. та співавтори підкреслюють важливість створення ефективних механізмів взаємодії між різними рівнями управління персоналом [4, с. 75]. Відсутність належної координації може призвести до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зниження загальної результативності кадрових процесів.

Функціональний аспект системи кадрового забезпечення проявляється через реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій управління персоналом. Кадрове забезпечення є процесом реалізації управлінських рішень щодо заповнення штатних посад організації працівниками відповідної кваліфікації в необхідній кількості. Такий підхід акцентує увагу на динамічному характері кадрових процесів та їх спрямованості на досягнення конкретних операційних результатів.

Функціональна структура системи характеризується багатоплановістю та взаємозалежністю окремих функцій. Кадрове планування як базова функція визначає параметри всіх наступних кадрових процесів. Ефективність планування кадрових потреб безпосередньо впливає на результативність підбору та відбору персоналу, адаптаційних програм, навчання та розвитку працівників.

Особливої уваги заслуговує інтеграційна функція системи кадрового забезпечення. Смачило В.В. підкреслює, що кадрове забезпечення являє собою комплексне поняття, яке відображає процес формування, розвитку і забезпечення вимог до персоналу організації [68, с. 58]. Інтеграційний характер системи проявляється через узгодження кадрових процесів зі стратегічними цілями підприємства та операційними завданнями структурних підрозділів.

В таблиці 1.2 наведено структурні компоненти системи кадрового забезпечення підприємства.

Таблиця 1.2

**Структурні компоненти системи кадрового забезпечення підприємства**

Компонент системи	Основні функції	Методи реалізації	Очікувані результати
Планування потреби у персоналі	Прогнозування кадрових потреб, визначення кількісних та якісних параметрів	Аналіз робочих місць, планування наступності, прогнозне моделювання	Оптимальна чисельність персоналу, своєчасне покриття вакансій
Відбір персоналу	Залучення та оцінювання кандидатів, прийняття рішень про найм	Рекрутинг, скринінг, інтерв'ювання, тестування, асесмент-центри	Якісний персонал, відповідність вимогам посад
Контроль роботи працівників	Моніторинг продуктивності, дотримання стандартів, оцінка результатів	КРІ-системи, періодичні оцінки, спостереження, звітність	Підвищення ефективності, дотримання дисципліни
Забезпечення потреб персоналу	Мотивація, стимулювання, задоволення потреб працівників	Системи винагород, соціальні пакети, кар'єрне планування	Висока мотивація, утримання персоналу
Формування колективу	Створення команди, налагодження взаємодії, корпоративна культура	Тімблдинг, корпоративні заходи, наставництво	Згуртована команда, ефективна співпраця
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій	Тренінги, курси, коучинг, ротація посад	Професійне зростання, адаптація до змін

*Джерело: [68]*

Планування потреби у персоналі становить фундаментальну основу всієї системи, оскільки від якості прогнозування кадрових потреб залежить ефективність подальших управлінських рішень. Глухова С.В. та Легкобит К.В. наголошують на важливості інтеграції кадрового планування у загальний процес стратегічного планування діяльності підприємства [16, с. 47].

Відбір персоналу як наступний структурний елемент характеризується складністю процедур та необхідністю застосування комплексного підходу до

оцінювання кандидатів. Сучасні методики рекрутингу передбачають використання як традиційних інструментів (співбесіди, тестування), так і інноваційних технологій (відеоінтерв'ю, гейміфікація, психометричне тестування). Ефективність процесу відбору безпосередньо впливає на якість людського капіталу організації та її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Контроль роботи та поведінки працівників являє собою систему моніторингу продуктивності та дотримання корпоративних стандартів. Долга Г.В. підкреслює важливість збалансованого підходу до контролю, який поєднує забезпечення дисципліни з підтримкою мотивації персоналу [22, с. 49]. Сучасні системи контролю характеризуються використанням цифрових інструментів та аналітики продуктивності.

Забезпечення потреб та інтересів персоналу охоплює широкий спектр заходів від матеріального стимулювання до створення сприятливого психологічного клімату. Криворучко О.М. та Ковальова О.П. наголошують на необхідності врахування індивідуальних особливостей працівників при формуванні системи мотивації [39, с. 282].

Формування трудового колективу передбачає створення згуртованої команди, здатної ефективно взаємодіяти для досягнення спільних цілей. Процес командоутворення включає налагодження комунікаційних зв'язків, розподіл ролей та формування корпоративної культури.

Розвиток кадрового потенціалу становить стратегічно важливий напрямок, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації. Котельникова Ю.М. визначає розвиток персоналу як процес, що виходить за межі традиційного навчання та охоплює комплексне вдосконалення професійних та особистісних компетенцій [37, с. 202].

Системний підхід до кадрового забезпечення характеризується інтегрованістю всіх компонентів та їх взаємозалежністю. Функціонування

системи базується на принципах цілісності, коли зміни в одному елементі обов'язково впливають на інші компоненти. Міжфункціональні зв'язки формуються на основі взаємного впливу різних підсистем організації, що створює синергетичний ефект (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Підходи до формування системи кадрового забезпечення підприємства

Підхід	Сутність підходу	Ключові характеристики	Переваги застосування	Обмеження
Системний	Інтегрована складова системи функціонування підприємства	Узгодженість, безперервність, взаємодія підсистем	Комплексність, синергетичний ефект	Складність управління
Функціональний	Комплекс заходів для підбору, адаптації та розвитку персоналу	Спеціалізація функцій, оптимізація діяльності	Ефективність виконання завдань	Ризик фрагментації
Стратегічний	Інструмент досягнення конкурентних переваг	Довгострокова орієнтація, стійкий розвиток	Забезпечення конкурентоспроможності	Потреба у значних ресурсах
Соціально-економічний	Врахування соціальних, економічних та етичних факторів	Соціальний захист, розвиток персоналу	Підвищення лояльності працівників	Збільшення витрат
Адаптивний	Швидке реагування на зміни середовища	Гнучкість, ефективний зворотний зв'язок	Здатність до швидкої адаптації	

Джерело: [82]

Функціональний підхід передбачає розгляд кадрового забезпечення як комплексу специфічних заходів, спрямованих на оптимізацію використання людських ресурсів. Кожна функція має власні цілі, методи реалізації та критерії ефективності, проте всі вони орієнтовані на досягнення загальних організаційних результатів.

Стратегічний аспект кадрового забезпечення полягає у формуванні довгострокових конкурентних переваг через розвиток людського капіталу. Стратегічне управління персоналом характеризується орієнтацією на майбутнє, врахуванням тенденцій ринку праці та технологічних змін. Торбич А.В. підкреслює важливість алгоритмізації процесів кадрового забезпечення для підвищення їх ефективності [73].

Соціально-економічний підхід до формування кадрової системи ґрунтується на врахуванні соціальних, економічних та етичних чинників при прийнятті управлінських рішень. Такий підхід особливо актуальний в умовах трансформаційних процесів економіки України, коли підприємства стикаються з необхідністю збереження кваліфікованих кадрів та забезпечення їх соціального захисту.

Адаптивний характер сучасних кадрових систем проявляється у здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Автор Івончак І.О. наголошує на важливості формування гнучких механізмів кадрового забезпечення в умовах економічної нестабільності [29, с. 76]. Адаптивність передбачає можливість модифікації структури, процедур та методів роботи з персоналом відповідно до нових викликів.

Принцип системності забезпечує взаємозв'язок та узгодження всіх елементів кадрової системи. Реалізація цього принципу вимагає комплексного планування та координації дій різних підрозділів організації. Системність проявляється у формуванні єдиних стандартів, процедур та критеріїв оцінювання ефективності.

Комплексність як принцип функціонування кадрової системи передбачає всебічний розгляд факторів, що впливають на ефективність управління персоналом.

Гнучкість системи кадрового забезпечення виявляється у здатності адаптувати модель функціонування відповідно до змін ринкових умов. Гнучкість

передбачає можливість швидкого перерозподілу ресурсів, модифікації організаційної структури та застосування нових методів управління персоналом.

Систематичний моніторинг зовнішнього середовища дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості для розвитку кадрового потенціалу. Моніторинг включає аналіз тенденцій ринку праці, законодавчих змін, технологічних інновацій та соціально-економічних процесів.

Раціональність та економічна ефективність вимагають оптимізації співвідношення витрат на кадрове забезпечення та отриманих результатів. Принцип економічної доцільності передбачає обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу через призму їх впливу на продуктивність та прибутковість діяльності підприємства.

Варіативність у прийнятті кадрових рішень забезпечує можливість вибору оптимальних альтернатив з урахуванням специфічних умов функціонування організації. Варіативність проявляється у використанні різних методів мотивації, форм організації праці та системах оцінювання персоналу.

Оперативність та динамічність дозволяють системі кадрового забезпечення швидко реагувати на виклики та приймати своєчасні управлінські рішення. Динамічність передбачає постійне вдосконалення процесів та методів роботи з персоналом відповідно до мінливих умов функціонування.

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються підвищеною невизначеністю та необхідністю швидкої адаптації до змін. Військова агресія та економічні виклики створюють додаткові вимоги до системи кадрового забезпечення, яка повинна забезпечувати стабільність функціонування організації в кризових умовах.

Цифровізація процесів управління персоналом стає невід'ємною характеристикою сучасних кадрових систем. Впровадження інформаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити точність аналітики та забезпечити прозорість кадрових процесів.

Міжнародна інтеграція та європейські стандарти управління персоналом впливають на формування вимог до кадрових систем українських підприємств. Адаптація до міжнародних практик вимагає підвищення професійних стандартів та впровадження сучасних методів роботи з персоналом.

Соціальна відповідальність бізнесу визначає особливості формування кадрової політики, орієнтованої на забезпечення гідних умов праці та розвитку персоналу. Дотримання етичних принципів у відносинах з працівниками стає важливим фактором репутації організації та її привабливості для талановитих кадрів.

Таким чином, особливості системи кадрового забезпечення підприємства визначаються комплексом внутрішніх та зовнішніх факторів, що вимагає застосування системного підходу до її формування та функціонування. Ефективність кадрової системи залежить від збалансованого врахування всіх структурних компонентів, принципів функціонування та специфіки умов діяльності організації.

### **1.3. Фактори, що впливають на формування кадрового забезпечення підприємства**

Кадрове забезпечення сучасного підприємства формується під впливом багатогранної системи факторів, які взаємодіють між собою та створюють складну структуру детермінант успішності управління людськими ресурсами. Дослідження показують, що ефективність кадрової політики значною мірою залежить від здатності організації врахувати й адаптуватися до впливу різноманітних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [6].

Внутрішні фактори підприємства відіграють фундаментальну роль у процесах формування кадрового потенціалу. Організаційна культура компанії визначає не лише принципи відбору персоналу, а й методи його розвитку,

мотивації та утримання. Фінансові можливості організації безпосередньо впливають на рівень заробітної плати, соціальний пакет, інвестиції в навчання та розвиток співробітників [30]. Технологічний рівень виробництва диктує вимоги до кваліфікації працівників, їхніх професійних компетенцій та готовності до постійного навчання.

Стратегічні цілі підприємства формують довгострокові орієнтири кадрової політики. Компанії, які планують розширення діяльності, потребують інших підходів до управління персоналом порівняно з організаціями, що зосереджуються на оптимізації існуючих процесів. Розмір підприємства також суттєво впливає на можливості формування кадрового забезпечення – великі корпорації мають більше ресурсів для створення комплексних HR-систем, тоді як малі компанії часто вимушені обмежуватися базовими функціями управління персоналом.

Зовнішнє середовище створює контекст, у якому функціонують підприємства та формуються їхні кадрові стратегії. Економічна ситуація в країні визначає доступність трудових ресурсів, рівень їхньої мобільності та очікування щодо умов праці. Демографічні тенденції, такі як старіння населення чи міграційні процеси, кардинально змінюють структуру ринку праці. Технологічний прогрес вимагає від підприємств постійної адаптації кадрової політики до нових реалій цифровізації та автоматизації виробничих процесів.

Освітня система країни безпосередньо впливає на якість трудових ресурсів, які надходять на ринок праці. Рівень підготовки випускників вищих навчальних закладів, їхня відповідність потребам сучасного виробництва визначають можливості підприємств у формуванні конкурентоспроможного кадрового складу. Соціально-культурні особливості суспільства формують трудові цінності, ставлення до роботи, кар'єрні орієнтації молодих спеціалістів.

Наведемо класифікацію факторів впливу на кадрове забезпечення підприємства у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Класифікація факторів впливу на кадрове забезпечення підприємства**

Група факторів	Фактори	Характер впливу	Можливості управління
<b>Внутрішні</b>			
Організаційні	Корпоративна культура	Прямий, довгостроковий	Високі
	Організаційна структура	Прямий, середньостроковий	Високі
	Система мотивації	Прямий, короткостроковий	Високі
Економічні	Фінансовий стан	Прямий, короткостроковий	Середні
	Інвестиційна політика	Прямий, довгостроковий	Середні
	Рентабельність	Непрямий, середньостроковий	Низькі
Технічні	Рівень технологій	Прямий, довгостроковий	Середні
	Автоматизація процесів	Прямий, середньостроковий	Високі
<b>Зовнішні</b>			
Ринкові	Конкуренція за таланти	Прямий, короткостроковий	Низькі
	Ситуація на ринку праці	Прямий, середньостроковий	Низькі
Економічні	Макроекономічна стабільність	Непрямий, довгостроковий	Відсутні
	Рівень інфляції	Прямий, короткостроковий	Відсутні
Соціальні	Демографічні тенденції	Непрямий, довгостроковий	Відсутні
	Освітній рівень населення	Прямий, довгостроковий	Низькі
Правові	Трудове законодавство	Прямий, довгостроковий	Відсутні
	Соціальні стандарти	Прямий, середньостроковий	Відсутні

Джерело: [25]

Правове регулювання трудових відносин створює рамкові умови для кадрової політики підприємств. Зміни в трудовому законодавстві, податковій політиці щодо заробітної плати, соціальних внесках можуть суттєво вплинути на стратегії управління персоналом. Міжнародні тенденції глобалізації ринків праці

відкривають нові можливості для залучення іноземних спеціалістів, але водночас створюють додаткові виклики для утримання власних талантів.

Інформаційно-комунікаційні технології кардинально трансформують підходи до пошуку, відбору та управління персоналом. Соціальні мережі, професійні платформи, системи автоматизованого скринінгу кандидатів розширюють можливості HR-менеджменту, але вимагають нових компетенцій від фахівців з управління персоналом [39]. Цифровізація робочих процесів змінює не лише вимоги до кваліфікації працівників, а й форми організації їхньої діяльності, включаючи дистанційну роботу та гнучкі графіки.

Галузеві особливості значно впливають на специфіку формування кадрового забезпечення. Високотехнологічні сектори потребують працівників з унікальними компетенціями, тоді як традиційні галузі більше орієнтуються на досвід та стабільність кадрового складу. Сезонність виробництва в деяких галузях вимагає особливих підходів до планування чисельності персоналу та організації його діяльності (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

### **Вплив галузевих особливостей на кадрове забезпечення**

Галузь	Ключові вимоги до персоналу	Специфіка кадрової політики	Основні виклики
Інформаційні технології	Високі технічні компетенції, креативність	Конкурентна оплата, гнучкі умови	Висока плинність кадрів
Фінансові послуги	Аналітичні здібності, відповідальність	Жорсткі процедури відбору	Регуляторні обмеження
Виробництво	Технічні навички, дисципліна	Стабільність зайнятості	Автоматизація процесів
Торгівля	Комунікативні навички, клієнтоорієнтованість	Мотивація через результат	Сезонні коливання
Охорона здоров'я	Професійна кваліфікація, емпатія	Постійне навчання	Емоційне вигорання
Освіта	Педагогічні компетенції, відповідальність	Академічні кар'єрні траєкторії	Низька оплата праці

*Джерело: [16]*

Конкурентне середовище на ринку товарів та послуг опосередковано впливає на кадрове забезпечення через вимоги до продуктивності праці, інноваційності, якості обслуговування клієнтів. Підприємства, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, змушені інвестувати більше ресурсів у розвиток персоналу, створення привабливих умов праці для залучення найкращих спеціалістів.

Регіональні особливості ринку праці створюють додаткові чинники впливу на кадрове забезпечення. Наявність освітніх закладів, розвиненість інфраструктури, рівень життя в регіоні визначають доступність трудових ресурсів різної кваліфікації. Міграційні процеси, урбанізація змінюють структуру регіональних ринків праці, створюючи як нові можливості, так і додаткові виклики для підприємств.

Психологічні фактори відіграють важливу роль у формуванні ефективного кадрового забезпечення. Мотиваційна структура сучасного працівника включає не лише матеріальні стимули, а й потребу в самореалізації, професійному розвитку, визнанні. Генераційні відмінності у ставленні до роботи вимагають диференційованих підходів до управління представниками різних вікових груп.

Соціально-психологічний клімат у колективі безпосередньо впливає на продуктивність праці, плинність кадрів, здатність організації залучати нових співробітників. Система корпоративних цінностей, стиль керівництва, міжособистісні відносини в команді формують репутацію підприємства як роботодавця [12, с. 145].

Інноваційна активність підприємства створює особливі вимоги до кадрового забезпечення. Компанії, які активно впроваджують нові технології, продукти чи бізнес-моделі, потребують працівників з високою адаптивністю, готовністю до навчання, креативним мисленням. Водночас інноваційна діяльність може створювати невизначеність щодо майбутніх потреб у персоналі.

Екологічні фактори набувають все більшого значення у формуванні кадрової політики сучасних підприємств. Екологічна відповідальність компанії впливає на її привабливість для потенційних співробітників, особливо серед молодих спеціалістів. Впровадження екологічних стандартів може вимагати додаткового навчання персоналу, зміни робочих процесів [37].

Міжнародний характер діяльності підприємства створює додаткові виклики для кадрового забезпечення. Необхідність враховувати культурні відмінності, мовні бар'єри, різні правові системи ускладнює процеси управління персоналом у міжнародних компаніях. Водночас глобальний ринок праці відкриває нові можливості для залучення талантів з різних країн.

Таким чином, формування ефективного кадрового забезпечення підприємства відбувається під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів. Успішність кадрової політики залежить від здатності менеджменту комплексно аналізувати ці фактори, прогнозувати їхні зміни та адаптувати стратегії управління персоналом до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

#### **1.4. Методичні підходи до оцінки ефективності кадрового забезпечення підприємства**

Оцінка ефективності кадрового забезпечення підприємства є невід'ємною складовою стратегічного управління, що дозволяє оцінити внесок персоналу в досягнення організаційних цілей. У сучасних умовах, коли людський капітал визначає конкурентоспроможність підприємства, систематична оцінка персоналу набуває особливого значення. Вона не лише вимірює поточну продуктивність, але й сприяє виявленню потенціалу для розвитку, оптимізації процесів і адаптації до змін ринкового середовища. Дослідження останніх років підкреслюють необхідність використання комплексних методичних підходів, які враховують як

кількісні, так і якісні аспекти діяльності працівників. У цьому підпункті розглянуто основні методи оцінки, ключові показники ефективності, теоретичні підходи, сучасні тенденції та принципи побудови системи оцінки.

Серед методів оцінки ефективності кадрового забезпечення виділяються кілька основних, які різняться за складністю, ресурсомісткістю та глибиною аналізу. Кожен із них має свої переваги та обмеження, що робить їх придатними для різних цілей і контекстів.

Assessment centre є одним із найбільш ґрунтовних методів оцінки персоналу. Даний підхід передбачає створення модельованих робочих ситуацій, у яких оцінюються компетенції, поведінка та реакції працівників на виклики. Наприклад, учасники можуть виконувати завдання, що імітують реальні робочі процеси, такі як вирішення конфліктів чи розробка стратегій. Залучення спостерігачів із інших відділів забезпечує об'єктивність оцінки, оскільки зменшує суб'єктивний вплив керівництва. Незважаючи на високу ресурсомісткість – підготовка може займати до 70% часу, відведеного на оцінку, – такого типу метод надає детальну інформацію про професійний рівень і потенціал розвитку працівників, що робить його особливо ефективним для оцінки керівного складу та висококваліфікованих спеціалістів [52].

Метод 360° базується на зборі відгуків від різних зацікавлених сторін: колег, керівників, підлеглих і, за необхідності, клієнтів. Цей підхід дозволяє отримати багатогранну оцінку компетенцій і ефективності працівника, враховуючи різні перспективи. Опитування можуть проводитися анонімно, що сприяє відвертості відповідей. Для реалізації методу 360° використовуються як прості інструменти, наприклад Google Forms, так і спеціалізовані HR-системи, які пропонують готові шаблони для оцінки. Варіації цього методу включають 180° (оцінка лише керівництвом) і 540° (залучення клієнтів), що дозволяє адаптувати його до потреб підприємства. Перевагою методу є його гнучкість, але він потребує ретельної організації для забезпечення достовірності даних.

Експрес-опитування та анкетування є швидкими та економічними методами оцінки, які використовуються для оперативного аналізу знань, навичок і компетенцій працівників. Ці методи включають теоретичні запитання або практичні кейси, що імітують реальні завдання. Наприклад, працівники можуть оцінювати себе за шкалою компетенцій або відповідати на питання, пов'язані з їхньою діяльністю. Такі методи є особливо корисними для регулярного моніторингу або початкової діагностики, але їхній недолік полягає в обмеженій глибині аналізу, що робить їх менш ефективними для стратегічного планування.

Для об'єктивної оцінки ефективності кадрового забезпечення підприємства використовуються спеціалізовані показники, які дозволяють кількісно та якісно оцінити результативність працівників.

Найбільш поширеним серед практиків управління персоналом вважається економічний підхід, який передбачає аналіз фінансових показників діяльності кадрової служби. Основою такого підходу виступає принцип співставлення витрат на кадрове забезпечення з отриманими економічними результатами. Позитивним економічним ефектом вважається досягнення кращих показників роботи персоналу за умови зниження або стабілізації витрат на кадрову діяльність [49].

Економічна ефективність кадрового забезпечення оцінюється через систему взаємопов'язаних показників, серед яких провідне місце займають продуктивність праці, обсяги виробництва, рівень задоволеності працівників та величина прибутку підприємства. Аналіз фінансової звітності та статистичних даних дозволяє отримати об'єктивну картину впливу кадрових рішень на економічні результати організації [40].

Практичне застосування методичних підходів до оцінки ефективності кадрового забезпечення передбачає використання системи кількісних індикаторів. Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення кількості звільнених за власним бажанням працівників до середньооблікової

кількості персоналу. Даний показник характеризує стабільність трудового колективу та ефективність політики утримання кадрів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Система показників оцінки ефективності кадрового забезпечення

Назва показника	Формула розрахунку	Економічна інтерпретація
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = O_{з} / Ч_{об}$	Характеризує стабільність персоналу
Коефіцієнт співвідношення заробітної плати	$K_{зп} = ЗП_{орг} / ЗП_{рег}$	Відображає конкурентоспроможність оплати праці
Показник задоволеності працівників	$V_{л} = V_{а} - V_{к}$	Визначає рівень лояльності персоналу
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ст} = Ч_{пост} / Ч_{об}$	Показує частку досвідчених працівників
Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	$K_{кв} = Ч_{кв} / Ч_{об}$	Характеризує освітній рівень колективу

*Джерело: систематизовано автором на основі [12, 35]*

Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників організації до регіонального рівня відображає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Значення показника вище одиниці свідчить про привабливість умов оплати праці для потенційних кандидатів [43].

Поряд із кількісними показниками важливого значення набувають якісні методи оцінки ефективності кадрового забезпечення. Показник задоволеності працівників визначається як різниця між відсотком амбасадорів та відсотком критиків серед персоналу. Регулярне проведення соціологічних опитувань дозволяє відстежувати динаміку настроїв у колективі та своєчасно корегувати кадрову політику [75].

Оцінка тривалості роботи працівників на підприємстві надає інформацію про ефективність процесів адаптації та розвитку персоналу. Показник досвіду та кваліфікації відображає середній рівень професійної підготовки працівників, що безпосередньо впливає на якість виконуваних робіт [54].

Найбільш об'єктивні результати забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності кадрового забезпечення, який передбачає інтеграцію економічних, соціальних та організаційних критеріїв. Такий підхід включає оцінку бренду роботодавця через аналіз відсотка лояльності співробітників та порівняння з конкурентами [50].

Аналіз рекрутингової діяльності здійснюється через систему показників, що характеризують процес залучення персоналу. Статистичний аналіз даних про співробітників охоплює загальну кількість трудових ресурсів, співвідношення витрат на виконання проєктів, експензи на навчання та мотивацію працівників [12].

Основними з них є наступні.

КПІ (Key Performance Indicators) – це конкретні, вимірювані показники, які відображають результативність працівників у їхніх професійних ролях. Наприклад, для рекрутера КПІ може включати кількість проведених співбесід або найманих кандидатів, для контент-менеджера – кількість опублікованих статей, для інженера з автоматизації тестування – відсоток покриття коду тестами. КПІ дозволяють порівнювати досягнення з плановими цілями та виявляти відхилення, що сприяє оперативному коригуванню діяльності [52].

ОКР (Objectives and Key Results) – метод, який передбачає встановлення стратегічних цілей і ключових результатів для команди чи окремих працівників. Наприклад, для команди, що розробляє мобільну гру, ОКР може бути визначено як досягнення певної позиції в рейтингу GooglePlay/AppStore, тоді як для HR-відділу – впровадження ефективної системи оцінки персоналу. ОКР сприяють узгодженню індивідуальних завдань із загальними цілями організації, що підвищує її конкурентоспроможність [52].

ROI (Return on Investment) – показник, який порівнює витрати на програми розвитку персоналу (наприклад, навчання чи мотиваційні ініціативи) з отриманими вигодами, такими як підвищення продуктивності чи зниження

плинності кадрів. ROI є особливо корисним для оцінки довгострокової ефективності інвестицій у кадрове забезпечення, оскільки дозволяє оцінити економічний ефект від управлінських рішень.

Сучасні реалії господарювання вимагають адаптації традиційних методик оцінки до особливих умов функціонування підприємств. Криза та воєнний стан створюють додаткові виклики для кадрового менеджменту, що потребує розширення системи оціночних критеріїв [66].

Оцінка ефективності кадрового забезпечення в кризових умовах має враховувати показники безпеки персоналу, гнучкості організації робочого процесу, рівня соціальної підтримки працівників. Особливої важливості набуває аналіз психологічного стану колективу та ефективності заходів з підтримки ментального здоров'я персоналу [11].

Отримані в результаті оцінювання дані формують інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової політики. Керівники кадрових служб використовують результати аналізу для розробки стратегічних цілей та тактичних заходів підвищення ефективності роботи з персоналом [35].

Швидкість впровадження змін за результатами оцінки ефективності кадрового забезпечення має критичне значення для попередження розвитку негативних тенденцій. Експерти рекомендують застосовувати термінові коригувальні заходи для усунення виявлених проблем або посилення позитивних напрямів розвитку.

Автоматизація процесів кадрового забезпечення через впровадження CRM-систем дозволяє підвищити ефективність діяльності кадрових служб та вивільнити ресурси для стратегічного планування. Такий підхід особливо актуальний для великих виробничих підприємств з численним персоналом.

## Висновки до розділу 1

Аналіз економічної сутності кадрів підприємства засвідчив, що персонал є унікальним ресурсом, який вирізняється здатністю до творчої діяльності, самовдосконалення та адаптації до змін ринкового середовища. Кадри підприємства розглядаються як носії людського капіталу, що включає знання, навички, досвід і мотивацію, які формують конкурентоспроможність організації. Концепція кадрового потенціалу, розкрита через праці таких учених, як Ковальська А.І., Гурбик Ю.Ю. та Сидорова А.В., підкреслює багатогранність цього явища, охоплюючи кількісні та якісні характеристики працівників. В умовах сучасної економіки, зокрема в контексті воєнного стану в Україні, кадровий потенціал набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує стабільність і ефективність діяльності підприємств. Нормативно-правова база, зокрема Кодекс законів про працю України, створює необхідні рамки для регулювання трудових відносин, однак потребує адаптації до нових викликів, таких як цифровізація та глобалізація.

Система кадрового забезпечення підприємства є складною, багаторівневою структурою, що інтегрує процеси планування, підбору, розвитку та мотивації персоналу. Дослідження, проведене на основі праць Тараруєва Ю.О., Галицької У.Б. та Смачило В.В., показало, що ефективність цієї системи залежить від узгодженої взаємодії її компонентів, таких як рекрутинг, навчання та контроль продуктивності. Системний, функціональний і стратегічний підходи до формування кадрового забезпечення дозволяють досягти синергетичного ефекту, забезпечуючи відповідність кадрової політики стратегічним цілям підприємства. Особливої уваги заслуговує інтеграційна функція, яка забезпечує гармонізацію кадрових процесів з операційними завданнями. В умовах економічної нестабільності в Україні гнучкість і адаптивність кадрових систем стають ключовими факторами успіху.

Формування кадрового забезпечення перебуває під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні чинники, такі як організаційна культура, фінансовий стан і технологічний рівень, визначають можливості підприємства у залученні та розвитку персоналу. Зовнішні фактори, зокрема економічна ситуація, демографічні тенденції та правове регулювання, створюють рамкові умови для кадрової політики. Аналіз показав, що в умовах воєнного стану в Україні особливого значення набувають міграційні процеси та дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює формування стабільного персоналу. Галузеві особливості, зокрема специфіка молочної промисловості, вимагають від працівників високих технічних і комунікативних компетенцій, що підкреслює необхідність інвестицій у навчання та розвиток.

Оцінка ефективності кадрового забезпечення базується на комбінації кількісних і якісних методів, що дозволяють вимірювати продуктивність праці, плинність кадрів і рівень мотивації. Дослідження Сардак С.Е., Сидорової А.В. та Горбоконь В.Ю. демонструють, що використання фінансово-економічних показників, КРІ та компетентнісного підходу забезпечує комплексну оцінку кадрового потенціалу. Однак відсутність єдиного універсального алгоритму оцінки ускладнює порівняння результатів між підприємствами. В умовах сучасної економіки України методичні підходи потребують адаптації до викликів воєнного часу, зокрема врахування впливу соціально-психологічних факторів і технологічних змін на ефективність управління персоналом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ "ТЕРРАФУД"

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТЕРРАФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕРРАФУД» займає домінуючі позиції серед національних виробників молочної продукції, демонструючи динамічний розвиток та суттєвий вплив на формування як внутрішнього, так і зовнішнього ринкового середовища. Підприємство функціонує у складі одноіменного холдингу, який консолідує активи молочного, м'ясопереробного та агропромислового секторів економіки. Подібна вертикальна інтеграція дозволяє компанії оптимізувати виробничі ланцюги та гарантувати безперебійність постачання первинної сировини.

Основний фокус операційної діяльності ТОВ «ТЕРРАФУД» концентрується навколо випуску високоякісної молочної продукції широкого асортименту. Продуктова лінійка охоплює масло вершкове, спреди різноманітних категорій, сирну продукцію та свіжі молочні вироби, які відповідають суворим міжнародним вимогам щодо якості та безпечності харчових продуктів. Інноваційні підходи до організації виробничих процесів поєднуються з розгалуженою експортною мережею, завдяки чому підприємство здобуло значне визнання як на національному, так і на міжнародному рівнях.

У розпорядженні компанії перебуває мережа підприємств з переробки молока та центри збору молочної сировини. Виробничі підрозділи компанії мають міжнародну сертифікацію якості ISO 9001, системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000 та HALAL-сертифікати.

Компанія була створена у 1999 році шляхом придбання маслосирзаводу в місті Тульчин. На сьогодні TERRAFOOD об'єднує шість основних заводів з виробництва молочних продуктів.

Сьогодні структура холдингу включає три ключові напрями:

- виготовлення молочної продукції;
- м'ясна переробка на базі Тульчинського м'ясокомбінату;
- аграрне виробництво, тваринництво й цукрова промисловість на підприємствах «Зеленої долини».

У молочному секторі компанія лідирує у виробництві сиру, масла та сумішей. Потужності холдингу охоплюють 19 підприємств, які щорічно випускають понад 43 тис. тонн сиру, майже 114 тис. тонн масла й сумішей, а також понад 120 тис. тонн цільномолочної продукції.

Збудований у 2008 році Білоцерківський молочний завод вважається найсучаснішим у країні. Саме на його базі було започатковано виробництво преміальної продукції під брендом Premiale.

М'ясні вироби випускаються на комбінаті в Тульчині, який працює понад 80 років. Потужності перевищують 6 тис. тонн на рік, асортимент налічує понад 100 позицій, виготовлених із високоякісної сировини.

Сирзавод у Крижополі має модернізоване обладнання та сертифіковану систему контролю якості. Його продукція неодноразово отримувала відзнаки, зокрема нагороду «100 кращих товарів України».

Вапнярський сирзавод, заснований у 1926 році, спеціалізується на виробництві твердих сирів класичної рецептури, зокрема «Російського» сиру.

Агропромислова діяльність групи забезпечується за рахунок потужностей «Зеленої долини»: обробляється 28 тис. га земель, утримується 5 тис. голів худоби, функціонує цукровий завод із сезонною потужністю 30 тис. тонн цукру та зерносховище на 32 тис. тонн.

Міжнародне визнання компанія здобула завдяки якості своїх сумішей – вона посідає 4-те місце в Європі та 12-те у світі серед виробників цього виду продукції (за даними Euromonitor, ІТС, FAO та «Про-Консалтинг»).

Операційна діяльність ТОВ «ТЕРРАФУД» характеризується диверсифікованим підходом до розвитку бізнесу, при якому молочний сектор відіграє роль основного драйвера зростання. Підприємство утримує абсолютне лідерство у сфері виробництва та реалізації масла і спредів, водночас посідаючи провідне місце за обсягами збуту сирної продукції в межах національного ринку. Крім того, компанія входить до числа найбільших виробників свіжих молочних продуктів преміального сегменту.

Портфоліо торгових марок підприємства включає добре відомі бренди: «Тульчинка», «Ферма», «Біла Лінія» та «Золотий Резерв». Кожен з брендів завоював лояльність споживачів завдяки стабільно високій якості продукції та широкому асортименту, який задовольняє різноманітні потреби ринкових сегментів.

Паралельно з молочним напрямком, ТОВ «ТЕРРАФУД» інтегровано у ширшу корпоративну структуру холдингу, яка розвиває м'ясопереробний та агропромисловий сектори. Така диверсифікація дозволяє компанії знижувати ризики, пов'язані з залежністю від єдиного ринкового сегменту. Агропромисловий сектор забезпечує стабільне постачання якісної сировини для молочного виробництва, сприяючи зниженню собівартості продукції та підвищенню рентабельності операцій. М'ясопереробний напрямок, хоча й поступається за масштабами молочному виробництву, відіграє важливу роль у формуванні комплексної пропозиції для споживачів.

Експортна діяльність становить стратегічно важливий компонент бізнес-моделі підприємства. Продукція ТОВ «ТЕРРАФУД» поставляється понад тридцятьма країнам світу, охоплюючи європейські, азійські та близькосхідні ринки. Успішна міжнародна експансія стала можливою завдяки суворому дотриманню

високих стандартів якості, що підтверджується отриманням сертифікатів ISO 9001 (система менеджменту якості), ISO 22000 (безпеку харчових продуктів) та ISO 14001 (екологічний менеджмент). Такий комплексний підхід до управління якістю дозволяє компанії не лише зміцнювати лідерські позиції на внутрішньому ринку, але й успішно конкурувати у глобальному масштабі.

Молокопереробна галузь України є складною системою, що поєднує великі промислові підприємства, середні компанії та численні дрібні фермерські господарства. Загальний обсяг виробництва молока в Україні становить приблизно 8,1–10 мільйонів тонн на рік, з яких близько 4,5 мільйона тонн переробляється на різноманітні молочні продукти, такі як сир, масло, йогурти та згущене молоко. Решта молока використовується для прямого споживання або експорту в сирому вигляді. У 2023 році, за даними аналітиків, галузь виробила близько 200 000 тонн сиру та 150 000 тонн сухого молока і сироватки, що свідчить про її значний внесок у внутрішній і міжнародний ринки [84].

Галузь зазнала значних змін після здобуття Україною незалежності в 1991 році. Спочатку домінували державні підприємства з низькою ефективністю, але приватизація та ринкові реформи сприяли появі приватних компаній, які інвестували в модернізацію виробничих потужностей і підвищення якості продукції. Сьогодні ринок молочних продуктів України оцінюється приблизно в 3 мільярди доларів США, з прогнозами стабільного зростання в найближчі роки. Споживання молочних продуктів на душу населення становить близько 220 літрів молочного еквівалента на рік, що перевищує середній європейський показник.

Попри потенціал зростання, галузь стикається з низкою викликів. По-перше, продуктивність молочних ферм залишається нижчою, ніж у Західній Європі, через застарілі методи селекції, обмежене використання сучасних технологій годівлі та недостатні інвестиції в генетику худоби. По-друге, відповідність суворим стандартам безпеки харчових продуктів, особливо для експорту до Європейського Союзу, вимагає значних фінансових вкладень, що є

складним для дрібних виробників. По-третє, триваючий конфлікт із Росією, який розпочався в 2014 році та посилюється в 2022 році, спричинив порушення ланцюгів постачання, скорочення поголів'я корів і зменшення експортних можливостей. За даними аналітиків, у 2022 році поголів'я корів скоротилося на 8–10%, а в 2024 році промислові ферми мали лише 375 000 корів [83].

Проте галузь демонструє ознаки відновлення. У 2023 році Україна експортувала молочних продуктів на суму 344,6 мільйона доларів США, що на 39% більше, ніж у попередньому році, завдяки лібералізації торгівлі з ЄС. У 2024 році обсяг переробки молока зріс на 4% до 3,3 мільйона тонн, з прогнозами досягнення 3,5 мільйона тонн у 2025 році, що перевищує довоєнний рівень. Такі тенденції свідчать про потенціал зростання, особливо для великих гравців, таких як ТОВ «Террафуд» [85].

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стратегічне становище ТОВ «Террафуд» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз ТОВ «Террафуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство на ринку (25–30% частки) Вертикальна інтеграція Міжнародна присутність (30+ країн) Сертифікати якості (ISO, HALAL) Різноманітний асортимент брендів	Залежність від внутрішнього ринку Операційна складність Обмежена інновація
Можливості	Загрози
Розширення ринків (Азія, Африка) Диверсифікація продукції Цифрова трансформація Сталий розвиток	Геополітична нестабільність Конкурентний тиск Волатильність цін на сировину Регуляторні зміни

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

*Сильні сторони.* ТОВ «Террафуд» займає провідне місце на українському ринку молочних продуктів, зокрема в сегментах масла, спреїв і сирів, із часткою ринку 25–30%. Дана позиція забезпечує економію від масштабу та сильну переговорну силу з постачальниками та роздрібними мережами. Вертикальна

інтеграція в рамках групи TERRA FOOD дозволяє компанії контролювати весь ланцюг виробництва, від закупівлі молока до дистрибуції, що знижує залежність від зовнішніх постачальників і оптимізує витрати. Експорт до понад 30 країн диверсифікує джерела доходів, зменшуючи ризики, пов'язані з нестабільністю внутрішнього ринку. Сертифікати ISO 9001, ISO 22000 і HALAL підтверджують високу якість продукції, що сприяє доступу до міжнародних ринків. Широкий асортимент брендів, таких як «Тульчинка» та «Ферма», забезпечує лояльність споживачів і гнучкість у задоволенні різноманітних потреб.

*Слабкі сторони.* Незважаючи на міжнародну присутність, значна частина доходів компанії залежить від українського ринку, який зазнає економічних і політичних коливань. Управління 19 виробничими потужностями створює логістичні виклики та може призводити до вищих операційних витрат. Хоча ТОВ «Террафуд» інвестує в модернізацію, інновації в розробці нових продуктів і маркетингу можуть відставати від більш гнучких конкурентів, що обмежує потенціал зростання в преміальних сегментах.

*Можливості.* Розширення на нові міжнародні ринки, особливо в Азії та Африці, де зростає попит на молочні продукти, відкриває значні перспективи для компанії. Розробка нових продуктових лінійок, таких як органічні або функціональні молочні продукти, може залучити нових споживачів і збільшити частку ринку. Впровадження цифрових технологій, таких як системи управління ланцюгом постачання та аналітика даних, може підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Зростаючий інтерес до сталого розвитку створює можливості для впровадження екологічних практик, що може зміцнити імідж бренду.

*Загрози.* Триваючий конфлікт із Росією та потенційні зміни в торгових політиках створюють значні ризики для ланцюгів постачання та доступу до ринків. Висока конкуренція з боку місцевих і міжнародних виробників, які можуть пропонувати нижчі ціни, становить загрозу для ринкової частки.

Волатильність цін на молоко, як ключовий вхідний матеріал, може впливати на рентабельність. Зміни в регуляціях щодо безпеки харчових продуктів або торгових угод можуть вимагати значних інвестицій у відповідність.

Наступним етапом аналізу буде PEST-аналіз, який оцінює макроекономічні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Террафуд» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### PEST-аналіз ТОВ «Террафуд»

Фактор	Опис
Політичні	Політика українського уряду щодо підтримки сільського господарства, включаючи субсидії для молочних ферм і стимули для модернізації, може позитивно впливати на діяльність ТОВ «Террафуд». Угода про асоціацію з ЄС відкриває нові ринки, але також вимагає відповідності суворим стандартам, що може потребувати додаткових інвестицій. Триваючий конфлікт із Росією створює значні ризики, включаючи порушення логістики та обмеження доступу до ринків.
Економічні	Економічна ситуація в Україні залишається нестабільною, з періодами зростання, що змінюються спадами. Висока інфляція та девальвація гривні підвищують витрати на виробництво та знижують конкурентоспроможність експорту. Ціни на корми, енергію та інші сільськогосподарські ресурси впливають на вартість сирового молока, що є ключовим фактором для ТОВ «Террафуд». Зниження купівельної спроможності населення через війну та міграцію зменшує внутрішній попит на молочні продукти.
Соціальні	Зростаюча обізнаність щодо здоров'я та харчування сприяє попиту на низькожирні, органічні та функціональні молочні продукти. Зміни в демографії, такі як старіння населення та урбанізація, впливають на канали дистрибуції та споживчі уподобання. Молочні продукти залишаються основою української кухні, але зростання популярності рослинних альтернатив створює нові виклики для традиційних виробників.
Технологічні	Прогрес у технологіях переробки молока, таких як автоматизовані системи доїння та сучасне обладнання, може підвищити ефективність і якість продукції. Впровадження цифрових рішень, таких як аналітика даних і платформи електронної комерції, може оптимізувати ланцюги постачання та взаємодію з клієнтами. Інвестиції в дослідження та розробку нових продуктів є необхідними для збереження конкурентоспроможності в умовах швидкозмінного ринку.

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Молокопереробна галузь України залишається важливою складовою економіки, незважаючи на виклики, спричинені війною, економічною нестабільністю та конкуренцією. ТОВ «Террафуд» є ключовим гравцем у цій

галузі, використовуючи свої сильні сторони, такі як лідерство на ринку, вертикальна інтеграція та міжнародна присутність, для подолання складнощів. SWOT- і PEST-аналізи підкреслюють необхідність стратегічного планування для забезпечення стійкого зростання. Компанія може скористатися можливостями, такими як розширення ринків і диверсифікація продукції, одночасно зменшуючи загрози від геополітичної нестабільності та конкуренції. Для збереження лідерства ТОВ «Террафуд» має зосередитися на інноваціях, сталому розвитку та цифровій трансформації, що дозволить їй не лише процвітати на внутрішньому ринку, але й зміцнити позиції на світовій арені.

Стратегія сталого розвитку компанії інтегрована у всі аспекти операційної діяльності, від вибору постачальників сировини до організації виробничих процесів та управління відходами. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству не лише відповідати сучасним вимогам щодо екологічної відповідальності, але й формувати довгострокові конкурентні переваги у контексті зростаючої уваги споживачів до питань сталості.

Аналіз діяльності ТОВ «ТЕРРАФУД» демонструє, що підприємство успішно поєднує інноваційні технології виробництва з високими стандартами якості та широкою експортною мережею. Організаційна структура компанії, яка включає дев'ятнадцять виробничих підрозділів та численні функціональні департаменти, забезпечує ефективне управління та стабільний розвиток бізнесу. Сертифікація за міжнародними стандартами та активна соціальна позиція дозволяють підприємству зміцнювати лідерські позиції на ринку та вносити значний вклад у розвиток національної економіки.

## 2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства

Розглянемо ефективність господарської діяльності підприємства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Один. виміру	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
		2022	2023	2024	абсол. од.	віднос. н, %	абсол. од.	віднос. н, %	абсол. од.	віднос. н, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	5 431 467	6 047 395	5 875 906	615 928	11,34	-171 489	-2,84	444 439	8,18
Середньооблікова чисельність працюючих	тис. осіб	1895	1488	1569	-407	-21,48	81	5,44	-326	-17,20
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	4 383 859	4 965 921	5 005 849	582 062	13,28	39 928	0,80	621 990	14,19
Фонд оплати праці	Тис грн	295 329	276 403	409 195	-18 926	-6,41	132 792	48,04	113 866	38,56
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	Тис грн	999873	985366	1516839	-14507	-1,45	531473	53,94	516966	51,70
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	1047608	1081474	870057	33 866	3,23	-211 417	-19,55	-177 551	-16,95
Адміністративні витрати	тис. грн.	124 942	130 320	184 294	5 378	4,30	53 974	41,42	59 352	47,50
Витрати на збут	тис. грн.	685 443	692 698	533 438	7 255	1,06	-159 260	-22,99	-152 005	-22,18
Інші операційні витрати	тис. грн.	126 129	145 052	315 083	18 923	15,00	170 031	117,22	188 954	149,81
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	5 194244	5788939	5723581	613 618	11,53	104 673	1,76	718 291	13,50
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	202349	256506	286524	54157	26,76	30018	11,70	84175	41,60
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	138 004	183 542	204 217	45538	33,00	20675	11,26	66213	47,98
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	138 004	150 633	170 534	12629	9,15	19901	13,21	32530	23,57
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,6	95,73	97,41	0,13	0,17	1,68	4,74	1,81	4,92
Рентабельність діяльності	%	3,15	3,03	3,41	-0,12	-3,81	0,38	12,54	0,26	8,25
Рентабельність продукції	%	4,5	4,46	2,66	-0,04	-8,87	-1,8	-20,2	-1,84	-27,28
Продуктивність праці	тис.грн./осіб.	2866,21	4064,11	3745	1197,9	41,79	-319,11	-7,85	878,79	30,66
Трудомісткість	люд.-год./грн.	0,7	0,5	0,54	-0,2	-28,57	0,04	8,00	-0,16	-22,86
Зарплатомісткість продукції	грн./грн.	0,05	0,05	0,07	0	0,00	0,02	40,00	0,02	40,00

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Матеріаломісткість	грн./гр н.	0,93	0,78	0,92	-0,15	-16,13	0,14	17,95	-0,01	-1,08
Матеріаловіддача	грн./гр н.	1,08	1,29	1,09	0,21	19,44	-0,2	-15,50	0,01	0,93
Оборотність оборотних коштів	рази	50,61	21,71	8,65	-28,9	-57,10	-13,06	-60,16	-41,96	-82,91
Тривалість обороту оборотних коштів	дні	7,11	16,58	41,63	9,47	133,19	25,05	151,09	34,52	485,51
Рентабельність праці	%	46,73	54,5	41,68	7,77	16,63	-12,82	-23,52	-5,05	-10,81
Рентабельність оборотних коштів	%	13,8	15,29	11,24	1,49	10,8	-4,05	-26,49	-2,56	-18,56

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТЕРРАФУД» за період 2022-2024 років виявляє неоднозначні тенденції у розвитку підприємства, які потребують детального дослідження. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції демонструє нестабільність: після зростання у 2023 році до 6 047 395 тис. грн порівняно з 5 431 467 тис. грн у 2022 році, спостерігається скорочення до 5 875 906 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зменшення доходів склало 171 489 тис. грн, що становить 2,84% від рівня попереднього періоду.

Структурні зміни у персоналі підприємства характеризуються суттєвими коливаннями чисельності працівників. Різке скорочення з 1895 осіб у 2022 році до 1488 осіб у 2023 році змінилося помірним зростанням до 1569 осіб у 2024 році, що свідчить про спроби оптимізації трудових ресурсів та їх подальшого відновлення у відповідь на зміни ринкових умов.

Собівартість реалізованої продукції демонструє стійку тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду. Збільшення з 4 383 859 тис. грн у 2022 році до 5 005 849 тис. грн у 2024 році становить лише 0,80% порівняно з попереднім роком, проте загальний тренд свідчить про підвищення витрат на виробництво. Одночасно валовий прибуток зазнав значного скорочення з 1 081 474 тис. грн у 2023 році до 870 057 тис. грн у 2024 році, що становить зменшення на 19,55%.

Особливу увагу привертає динаміка операційних витрат підприємства. Адміністративні витрати зросли на 41,42% порівняно з попереднім періодом,

досягнувши 184 294 тис. грн у 2024 році. Водночас витрати на збут продемонстрували протилежну тенденцію, скоротившись на 22,99% до 533 438 тис. грн. Найбільш драматичні зміни спостерігаються у категорії інших операційних витрат, які зросли більш ніж удвічі (на 117,22%) до 315 083 тис. грн.

Показники рентабельності відображають покращення ефективності господарської діяльності. Рентабельність діяльності зросла з 3,03% у 2023 році до 3,41% у 2024 році, демонструючи приріст на 12,31%.

Продуктивність праці у 2024 році склала 3745,00 тис. грн на особу, що на 7,85% менше порівняно з максимальним значенням 4064,11 тис. грн у 2023 році. Такий спад пояснюється збільшенням чисельності персоналу при одночасному зменшенні чистого доходу. Трудомісткість виробництва відповідно зросла з 0,50 люд.-год./грн до 0,54 люд.-год./грн, що свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів.

Зарплатомісткість продукції продемонструвала значне зростання на 52,36%, досягнувши 0,07 грн на гривню випуску, що може свідчити про підвищення заробітної плати персоналу або зміни у структурі витрат на оплату праці.

Матеріаломісткість виробництва у 2024 році зросла до 0,92 грн на гривню випуску порівняно з 0,78 грн у 2023 році, що становить збільшення на 18,07%. Відповідно, матеріаловіддача знизилася з 1,29 до 1,09 грн на гривню матеріальних витрат, демонструючи погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів на 15,31%.

Оборотність оборотних коштів суттєво уповільнилася з 21,71 обороту на рік у 2023 році до 8,65 оборотів у 2024 році, що становить зменшення на 60,16%. Тривалість обороту оборотних коштів відповідно збільшилася з 16,58 днів до 41,63 днів, що свідчить про погіршення ефективності управління оборотним капіталом.

Розглянемо динаміку балансу підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз динамки балансу ТОВ «Террафуд» за 2023-2024 рр., тис.грн.

Найменування показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол, од.	відносл, %	абсол, од.	відносл, %	абсол, од.	відносл, %
<b>Актив</b>									
Необоротні активи	1802	1247	1374	-555	-30,80	127	10,18	-428	-23,75
В т.ч. основні засоби	275	165	54	-110	-40,00	-111	-67,27	-221	-80,36
Оборотні активи	999873	985366	1516839	-14507	-1,45	531473	53,94	516966	51,70
В т.ч. ТМЦ	494785	453140	846405	-41645	-8,42	393265	86,79	351620	71,07
Дебіторська забор-сть	461170	493056	507078	31886	6,91	14022	2,84	45908	9,95
Грошові кошти	10589	11547	15752	958	9,05	4205	36,42	5163	48,76
Інші поточні зобов'язання	33329	27623	147604	-5706	-17,12	119981	434,35	114275	342,87
Баланс	1001675	986613	1518213	-15062	-1,50	531600	53,88	516538	51,57
<b>Пасив</b>									
Власний капітал	1207	151840	322374	150633	12479,95	170534	112,31	321167	26608,70
Залучений капітал	1000468,00	834773	1195839,00	-165695	-16,56	361066	43,25	195371	19,53
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	107916,00	128000	358460	20084	18,61	230460	180,05	250544	232,17
Поточні зобов'язання	892552	706773	837379	-185779	-20,81	130606	18,48	-55173	-6,18
в т.ч. кредиторська заборгованість	726771	631190	664962	-95581	-13,15	33772	5,35	-61809	-8,50
Баланс	1001675,00	986613	1518213	-15062	-1,50	531600	53,88	516538	51,57

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»

Аналіз динаміки балансу ТОВ «ТЕРРАФУД» за 2022-2024 роки виявляє кардинальні зміни у структурі активів та пасивів підприємства. Валюта балансу зросла з 986 613 тис. грн у 2023 році до 1 518 213 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 51,57%.

Необоротні активи демонструють тенденцію до скорочення протягом досліджуваного періоду. Зменшення з 1802 тис. грн у 2022 році до 1374 тис. грн у 2024 році становить 23,75%. Особливо значне скорочення спостерігається у вартості основних засобів, яка зменшилася на 80,36% до 54 тис. грн, що може свідчити про інтенсивну амортизацію або списання застарілого обладнання.

Оборотні активи, навпаки, продемонстрували динамічне зростання з 985 366 тис. грн у 2023 році до 1 516 839 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 51,70%. Найбільший внесок у таке зростання зробили товарно-

матеріальні цінності, вартість яких збільшилася на 71,07% до 846 405 тис. грн. Дебіторська заборгованість зросла помірніше – на 9,95% до 507 078 тис. грн.

Грошові кошти підприємства збільшилися на 48,76% до 15 752 тис. грн, що може свідчити про покращення ліквідності або накопичення коштів для майбутніх інвестицій. Водночас різке зростання інших поточних зобов'язань на 342,87% до 147 604 тис. грн потребує додаткового дослідження причин такої динаміки.

Власний капітал підприємства продемонстрував експоненціальне зростання з 151 840 тис. грн у 2023 році до 322 374 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 26 608,70%. Таке різке зростання власного капіталу свідчить про реінвестування прибутку або додаткові внески власників.

Залучений капітал також зріс на 232,17% до 1 195 839 тис. грн, що вказує на активне залучення зовнішнього фінансування. Довгострокові зобов'язання та забезпечення скоротилися на 6,18% до 358 460 тис. грн, тоді як поточні зобов'язання зменшилися на 8,50% до 837 379 тис. грн.

Кредиторська заборгованість знизилася на 31,07% до 664 962 тис. грн, що може свідчити про покращення платіжної дисципліни підприємства або зміни в умовах розрахунків з постачальниками. Комплексний аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ТЕРРАФУД» за 2022-2024 роки виявляє суперечливі тенденції у розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається зростання фінансових результатів від операційної діяльності на 11,70% та чистого прибутку на 13,21%, що свідчить про покращення прибутковості бізнесу.

З іншого боку, зниження чистого доходу від реалізації на 2,84% при одночасному зростанні повних витрат на 1,76% створює ризики для подальшого розвитку підприємства. Погіршення показників оборотності оборотних коштів та зростання матеріаломісткості виробництва вказують на необхідність оптимізації операційних процесів.

Позитивні зміни у структурі балансу, зокрема значне зростання власного капіталу та оборотних активів, створюють фінансову основу для подальшого розвитку підприємства. Водночас скорочення основних засобів може обмежувати виробничі можливості у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

### Аналіз динаміки витрат ТОВ «Террафуд» за 2023-2024 рр., тис.грн.

Найменування показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол. од.	відносьн. %	абсол. од.	відносьн. %	абсол. од.	відносьн. %
Матеріальні затрати	4 057 022	3 863 701	4 598 630	- 193321	-4,77	734929	19,02	541608	13,35
Витрати на оплату праці	295 329	276 403	409 195	-18926	-6,41	132792	48,04	113866	38,56
Відрахування на соціальні заходи	63 928	61 044	87 252	-2884	-4,51	26208	42,93	23324	36,48
Амортизація	868	807	504	-61	-7,03	-303	-37,55	-364	-41,94
Інші операційні витрати	705 891	694 867	521 817	-11024	-1,56	- 173050	-24,90	-184074	-26,08
Разом	5 123 038	4 896 822	5 617 398	- 226216	-4,42	720576	14,72	494360	9,65

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Дослідження фінансових показників ТОВ «Террафуд» за період 2022-2024 років свідчить про нестабільну динаміку загальних операційних витрат підприємства. У 2023 році загальна сума витрат зменшилася на 226,2 тис. грн порівняно з 2022 роком, що становило 4,42% скорочення. Проте наступний рік продемонстрував кардинально протилежну тенденцію.

2024 рік характеризувався значним зростанням витрат на 720,6 тис. грн відносно попереднього періоду, що склало 14,72% приросту. За весь аналізований період сукупні витрати зросли на 494,4 тис. грн, демонструючи загальну позитивну динаміку у 9,65%.

Найбільшу частку в структурі витрат підприємства займають матеріальні затрати, абсолютні значення яких коливаються від 3,86 до 4,60 млн грн. Дана категорія витрат демонструє найвищу волатильність серед усіх досліджуваних показників.

У 2023 році матеріальні витрати скоротилися на 193,3 тис. грн (-4,77%), однак у 2024 році відбулося різке зростання на 734,9 тис. грн (+19,02%). Загальна динаміка за трирічний період показує збільшення на 541,6 тис. грн (+13,35%).

Нестабільність матеріальних затрат може бути пов'язана з коливаннями цін на сировину, зміною обсягів виробництва або оптимізацією закупівельної політики в умовах економічної нестабільності.

Фонд оплати праці підприємства характеризується контрастною динамікою протягом досліджуваного періоду. 2023 рік ознаменувався скороченням витрат на персонал на 18,9 тис. грн (-6,41%), що може свідчити про оптимізацію чисельності працівників або тимчасове зменшення рівня оплати праці.

У 2024 році ситуація кардинально змінилася. Витрати на оплату праці зросли на 132,8 тис. грн, що становило 48,04% приросту. Загальне збільшення фонду оплати праці за весь період склало 113,9 тис. грн (+38,56%). Така динаміка може відображати розширення штату працівників, підвищення рівня заробітної плати або адаптацію до інфляційних процесів.

Соціальні відрахування демонструють тенденції, аналогічні динаміці витрат на оплату праці. Скорочення у 2023 році на 2,9 тис. грн (-4,51%) змінилося зростанням у 2024 році на 26,2 тис. грн (+42,93%). Загальний приріст за період дослідження склав 23,3 тис. грн (+36,48%).

Амортизація основних засобів характеризується стабільно негативною динамікою протягом усього аналізованого періоду. У 2023 році відбулося зменшення на 61 тис. грн (-7,03%), а у 2024 році скорочення продовжилося на 303 тис. грн (-37,55%). Загальне зменшення амортизаційних відрахувань за три роки склало 364 тис. грн (-41,94%). Подібна тенденція може свідчити про завершення терміну експлуатації певних основних засобів без їх адекватного відновлення або зміну амортизаційної політики підприємства.

Категорія інших операційних витрат демонструє тенденцію до скорочення. У 2023 році зменшення склало 11,0 тис. грн (-1,56%), а у 2024 році скорочення

значно прискорилося до 173,1 тис. грн (-24,90%). Загальне зменшення за період дослідження досягло 184,1 тис. грн (-26,08%).

Загальна оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «ТЕРРАФУД» свідчить про перехідний період у розвитку підприємства, коли зберігається прибутковість операцій при необхідності структурної оптимізації виробничих та управлінських процесів.

### 2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства

Розглянемо динаміку фінансових результатів в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Террафуд» за 2023-2024 рр., тис.грн.

Найменування показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %
Чистий дохід від реалізації продукції	5431467	6047395	5875906	615928	11,34	-171489	-2,84	444439	8,18
Собівартість реалізованої продукції	4 383 859	4 965 921	5 005 849	582062	13,28	39928	0,80	621990	14,19
Валовий прибуток/збиток	1047608	1081474	870057	33866	3,23	-211417	-19,55	-177551	-16,95
Інші операційні доходи	91 255	143 102	449 282	51847	56,82	306180	213,96	358027	392,34
Адміністративні витрати	124 942	130 320	184 294	5378	4,30	53974	41,42	59352	47,50
Витрати на збут	685 443	692 698	533 438	7255	1,06	-159260	-22,99	-152005	-22,18
Інші операційні витрати	126 129	145 052	315 083	18923	15,00	170031	117,22	188954	149,81
Фін. рез-ти від операційної діяльності	202349	256506	286524	54157	26,76	30018	11,70	84175	41,60
Фін. рез-ти до оподаткування	138 004	183 542	204 217	45538	33,00	20675	11,26	66213	47,98
Чистий прибуток/збиток	138 004	150 633	170 534	12629	9,15	19901	13,21	32530	23,57

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства демонстрував неоднозначні тенденції протягом досліджуваного періоду. У 2023 році відбулося значне зростання доходів на 615,9 тис. грн, що становило 11,34% приросту порівняно з базовим 2022 роком. Абсолютне значення доходу досягло 6,05 млн

грн. Проте 2024 рік ознаменувався зменшенням обсягу реалізації на 171,5 тис. грн (-2,84% відносно попереднього періоду). Незважаючи на негативну динаміку останнього року, загальний тренд за трирічний період залишався позитивним з приростом 444,4 тис. грн (+8,18%).

Особливої уваги заслуговує динаміка інших операційних доходів, які продемонстрували найвищі темпи зростання серед усіх аналізованих показників. У 2023 році приріст склав 51,8 тис. грн (+56,82%), а у 2024 році зростання прискорилося до 306,2 тис. грн (+213,96%). Загальне збільшення інших операційних доходів за період дослідження досягло 358,0 тис. грн, що еквівалентно 392,34% приросту. Подібна динаміка може свідчити про диверсифікацію джерел доходів підприємства або реалізацію непрофільних активів.

Собівартість реалізованої продукції характеризувалася стабільною висхідною динамікою протягом усього аналізованого періоду. У 2023 році зростання склало 582,1 тис. грн (+13,28%), а у 2024 році темп приросту дещо уповільнився до 39,9 тис. грн (+0,80%). Загальне збільшення собівартості за три роки досягло 622,0 тис. грн (+14,19%), що перевищило темпи зростання чистого доходу від реалізації. Подібна тенденція негативно впливала на рентабельність основної діяльності підприємства.

Валовий прибуток підприємства демонстрував нестабільну динаміку з тенденцією до погіршення. У 2023 році відбулося незначне зростання на 33,9 тис. грн (+3,23%), проте 2024 рік характеризувався різким скороченням валового прибутку на 211,4 тис. грн (-19,55%). Загальне зменшення валового прибутку за трирічний період склало 177,6 тис. грн (-16,95%), що свідчить про погіршення ефективності основної виробничої діяльності. Дана тенденція потребує ретельного аналізу причин зростання собівартості та розробки заходів щодо оптимізації виробничих процесів.

Адміністративні витрати підприємства демонстрували стабільне зростання протягом усього досліджуваного періоду. У 2023 році приріст склав 5,4 тис. грн (+4,30%), а у 2024 році зростання значно прискорилося до 54,0 тис. грн (+41,42%). Загальне збільшення адміністративних витрат за період дослідження досягло 59,4 тис. грн (+47,50%). Подібна динаміка може бути пов'язана з розширенням управлінського апарату або підвищенням вартості адміністративних послуг.

Витрати на збут характеризувалися різноспрямованою динамікою. У 2023 році відбулося незначне зростання на 7,3 тис. грн (+1,06%), однак 2024 рік ознаменувався суттєвим скороченням збутових витрат на 159,3 тис. грн (-22,99%). Загальне зменшення витрат на збут за трирічний період склало 152,0 тис. грн (-22,18%), що може свідчити про оптимізацію збутової мережі або зміну маркетингової стратегії підприємства.

Категорія інших операційних витрат демонструвала найвищі темпи зростання серед усіх витратних статей. У 2023 році приріст склав 18,9 тис. грн (+15,00%), а у 2024 році зростання прискорилося до 170,0 тис. грн (+117,22%). Загальне збільшення інших операційних витрат за період дослідження досягло 189,0 тис. грн (+149,81%). Така динаміка потребує детального аналізу структури даних витрат для ідентифікації можливостей їх оптимізації.

Фінансові результати від операційної діяльності підприємства демонстрували стабільну позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду. У 2023 році зростання склало 54,2 тис. грн (+26,76%), а у 2024 році приріст продовжився на рівні 30,0 тис. грн (+11,70%). Загальне збільшення операційного прибутку за три роки досягло 84,2 тис. грн (+41,60%), що свідчить про ефективність управлінських рішень щодо оптимізації операційних процесів, незважаючи на негативну динаміку валового прибутку.

Фінансові результати до оподаткування характеризувалися стабільним зростанням. У 2023 році приріст склав 45,5 тис. грн (+33,00%), а у 2024 році зростання продовжилося на рівні 20,7 тис. грн (+11,26%). Загальне збільшення за

період дослідження досягло 66,2 тис. грн (+47,98%). Чистий прибуток підприємства демонстрував найбільш стабільну позитивну динаміку серед усіх аналізованих показників. Зростання у 2023 році склало 12,6 тис. грн (+9,15%), а у 2024 році приріст прискорився до 19,9 тис. грн (+13,21%). Загальне збільшення чистого прибутку за трирічний період досягло 32,5 тис. грн (+23,57%), що підтверджує фінансову стабільність підприємства та ефективність його діяльності.

Аналіз фінансових результатів діяльності проведемо за допомогою аналізу коефіцієнтів. Аналіз динаміки рентабельності ТОВ «Террафуд» за період 2022-2024 років демонструє неоднозначні тенденції розвитку фінансових результатів компанії (табл. 2.7).

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності характеризувалася хвилеподібною динамікою протягом досліджуваного періоду. У 2022 році даний показник становив 12,62%, наступного року спостерігалось його зростання до 15,15%, проте у 2024 році відбулося зниження до 13,62%. Незважаючи на коливання, загальна тенденція залишається позитивною з абсолютним приростом 1,00 відсоткового пункту та відносним зростанням на 7,92%, що свідчить про достатньо стабільну ефективність використання активів підприємства для генерування прибутку.

Таблиця 2.7

### Динаміка рентабельності ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки

Найменування показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол, од.	відносн, %	абсол, од.	відносн, %	абсол, од.	відносн, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	12,62	15,15	13,62	2,53	20,05	-1,53	-10,10	1	7,92
Рентабельність власного капіталу	-203,56	196,85	71,92	400,41	-196,70	-	-63,46	275,48	-135,33

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність реалізованої продукції	19,29	17,88	14,81	-1,41	-7,31	-3,07	-17,17	-4,48	-23,22
Рентабельність реалізованої продукції за	3,73	4,24	4,88	0,51	13,67	0,64	15,09	1,15	30,83

прибутком від операційної діяльності									
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	2,54	2,49	2,90	-0,05	-1,97	0,41	16,47	0,36	14,17

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Рентабельність власного капіталу демонструвала драматичні зміни, які відображають значні трансформації в структурі фінансування компанії. Початковий від'ємний показник у 2022 році (-203,56%) вказував на збитковість діяльності відносно власного капіталу. Кардинальне покращення ситуації у 2023 році, коли рентабельність власного капіталу досягла 196,85%, свідчило про відновлення прибутковості та оптимізацію структури капіталу.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком також характеризувалася позитивною динамікою зі зростанням з 2,54% до 2,90% за досліджуваний період. Відносне зростання на 14,23% свідчить про покращення фінального результату діяльності підприємства після врахування всіх витрат і податкових зобов'язань.

Фінансова стійкість підприємства характеризує його здатність зберігати стабільність фінансового стану в умовах мінливого зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій. Дослідження показників фінансової стійкості ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки розкриває значні позитивні зрушення в структурі фінансування та загальному фінансовому стані компанії (табл. 2.8).

## Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Рекомендоване значення, тенденція і змін	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
		2022	2023	2024	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %
Власні ОК	Збільшення	107321	278593	679460	2,53	20,05	-1,53	-10,1	1	7,92
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	> 0,1	0,11	0,28	0,45	0,17	154,55	0,17	60,71	0,34	309,09
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	0,5 – 0,8	0,22	0,61	0,80	0,39	177,27	0,19	31,15	0,58	263,64
Коефіцієнт маневреності ВК	0,3 – 0,5	88,92	1,83	2,11	-87,09	-97,94	0,28	15,30	-86,81	-97,63
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Збільшення	0,11	0,15	0,30	0,04	36,36	0,15	100,00	0,19	172,73
Коефіцієнт мобільності	Збільшення	554,87	790,19	1103,96	235,32	42,41	313,77	39,71	549,09	98,96
Індекс постійного активу	> 0,5	1,49	0,01	0,00	-1,48	-99,33	-0,01	-100,00	-1,49	-100,00
Коефіцієнт фінансової стабільності	Зменшення	0,00	0,18	0,27	0,18	#ДЕЛ/0!	0,09	50,00	0,27	
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0,00	0,15	0,21	0,15	#ДЕЛ/0!	0,06	40,00	0,21	
Коефіцієнт фінансової залежності	< 0,5	1,00	0,85	0,79	-0,15	-15,00	-0,06	-7,06	-0,21	-21,00
Коефіцієнт фінансового ризику	< 0,2	828,89	5,50	3,71	-823,39	-99,34	-1,79	-32,55	-825,18	-99,55
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75 – 0,9	0,11	0,28	0,45	0,17	154,55	0,17	60,71	0,34	309,09

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Власні оборотні кошти підприємства продемонстрували вражаюче зростання з 107321 тисячі гривень у 2022 році до 679460 тисячі гривень у 2024 році. Абсолютний приріст 572139 тисячі гривень та відносне зростання на 533,11% вказують на кардинальне покращення фінансового забезпечення операційної діяльності підприємства власними ресурсами.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зріс з 0,11 до 0,45 за досліджуваний період, що свідчить про значне покращення фінансової автономії в частині оборотних активів. Досягнення рекомендованого рівня вище 0,1 та стійка позитивна динаміка з відносним зростанням 317,33% демонструють ефективність фінансової політики керівництва.

Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами покращився з 0,22 до 0,80, наблизившись до верхніх меж рекомендованого діапазону 0,5-0,8. Таке зростання на 270,10% вказує на зміцнення фінансової основи для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризувався різким зниженням з 88,92 у 2022 році до 2,11 у 2024 році. Попри від'ємну динаміку, досягнення рівня, близького до рекомендованого діапазону 0,3-0,5, свідчить про нормалізацію структури власного капіталу та підвищення його мобільності.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зріс з 0,11 до 0,30, що відображає збільшення частки довгострокових зобов'язань у структурі капіталу. Відносне зростання на 177,90% може вказувати на активізацію інвестиційної діяльності підприємства за рахунок залучених ресурсів.

Коефіцієнт мобільності демонстрував стійку позитивну динаміку зі зростанням з 554,87 до 1103,96. Таке зростання на 98,96% свідчить про підвищення гнучкості фінансової структури підприємства та його адаптивності до змін ринкових умов.

Індекс постійного активу знизився з 1,49 до практично нульового рівня, що вказує на кардинальні зміни в структурі активів підприємства та збільшення частки оборотних активів у загальній структурі майна.

Коефіцієнти фінансової стабільності та фінансової незалежності продемонстрували значне покращення з практично нульових значень у 2022 році до 0,27 та 0,21 відповідно у 2024 році. Такі зміни свідчать про зміцнення фінансової основи підприємства та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності знизився з 1,00 до 0,79, що вказує на покращення співвідношення між власними та залученими коштами. Коефіцієнт фінансового ризику драматично зменшився з 828,89 до 3,71, демонструючи кардинальне зниження фінансових ризиків діяльності підприємства.

Ліквідність підприємства характеризує його спроможність швидко перетворювати активи на грошові кошти для погашення поточних зобов'язань. Дослідження динаміки показників ліквідності ТОВ «Террафуд» протягом 2022-2024 років розкриває позитивні тенденції в управлінні короткостроковими фінансовими ресурсами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Динаміка показників ліквідності ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Рекомендоване значення, тенденції і змін	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
		2022	2023	2024	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,01	0,02	0,02	0,01	100,00	0	0,00	0,01	100,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7 – 2	0,57	0,75	0,80	0,18	31,58	0,05	6,67	0,23	40,35
Коефіцієнт поточної ліквідності	1 – 2,5	1,12	1,39	1,81	0,27	24,11	0,42	30,22	0,69	61,61

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонстрував помірне зростання з 0,01 до 0,02 за досліджуваний період. Попри те, що показник залишається нижчим за рекомендований діапазон 0,2-0,35, відносне зростання на 58,56% свідчить про покращення миттєвої платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,57 у 2022 році до 0,80 у 2024 році, наближаючись до нижньої межі рекомендованого діапазону 0,7-2. Абсолютний приріст 0,23 та відносне зростання на 41,48% вказують на покращення здатності підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризувався стійкою позитивною динамікою зі зростанням з 1,12 до 1,81 за період дослідження. Досягнення показником рекомендованого діапазону 1-2,5 та відносне зростання на 61,70% свідчать про значне покращення загальної платоспроможності підприємства.

Показники ділової активності відображають ефективність використання ресурсів підприємства та швидкість обороту різних видів активів і зобов'язань. Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки демонструє різноспрямовані тенденції в управлінні операційною діяльністю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Динаміка показників ділової активності ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки

Найменування показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол, од.	відносн, %	абсол, од.	відносн, %	абсол, од.	відносн, %
Коефіцієнт загальної оборненості капіталу	4,97	6,08	4,69	1,11	22,33	-1,39	-22,86	-0,28	-5,63
Коефіцієнт оборненості мобільних засобів	4,98	6,09	4,70	1,11	22,29	-1,39	-22,82	-0,28	-5,62
Коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів	10,27	10,48	7,70	0,21	2,04	-2,78	-26,53	-2,57	-25,02
Коефіцієнт оборненості дебіторської заборгованості	8,88	12,67	11,75	3,79	42,68	-0,92	-7,26	2,87	32,32
Коефіцієнт оборненості кредиторської заборгованості	5,18	12,67	11,75	7,49	144,59	-0,92	-7,26	6,57	126,83
Коефіцієнт оборненості власного капіталу	-80,12	79,03	24,78	159,15	-198,64	-54,25	-68,64	104,9	-130,93
Період обертання запасів, днів	35	34	47	-1	-2,86	13	38,24	12	34,29
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	41	28	31	-13	-31,71	3	10,71	-10	-24,39
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	69	49	47	-20	-28,99	-2	-4,08	-22	-31,88
Тривалість операційного циклу, днів	76	63	77	-13	-17,11	14	22,22	1	1,32
Тривалість фінансового циклу, днів	6	14	31	8	133,33	17	121,43	25	416,67

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Коефіцієнт загальної оборненості капіталу характеризувався нестабільною динамікою з початковим зростанням з 4,97 у 2022 році до 6,08 у 2023 році та подальшим зниженням до 4,69 у 2024 році. Загальне зниження на 5,52% за весь період вказує на деяке погіршення ефективності використання сукупного капіталу підприємства.

Коефіцієнт оборненості мобільних засобів демонстрував аналогічну динаміку з незначним зниженням на 5,60% за досліджуваний період. Таке зниження може свідчити про збільшення обсягу оборотних активів без пропорційного зростання обсягів реалізації.

Коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів знизився з 10,27 до 7,70, що відображає уповільнення обороту запасів на 24,97%. Таке зниження може вказувати на накопичення запасів або зменшення ефективності їх використання в операційній діяльності.

Коефіцієнт оборненості дебіторської заборгованості продемонстрував позитивну динаміку зі зростанням з 8,88 до 11,75, що свідчить про покращення управління розрахунками з дебіторами на 32,32%. Аналогічно, коефіцієнт оборненості кредиторської заборгованості зріс на 126,68%, вказуючи на активізацію розрахунків з кредиторами.

Коефіцієнт оборненості власного капіталу характеризувався драматичними змінами від від'ємного значення у 2022 році до позитивних показників у наступні роки, що відображає нормалізацію фінансового стану підприємства.

Період обертання запасів збільшився з 35 до 47 днів, що свідчить про уповільнення швидкості реалізації товарно-матеріальних цінностей на 33,27%. Період обертання дебіторської заборгованості скоротився з 41 до 31 дня, демонструючи покращення інкасації дебіторської заборгованості на 24,42%.

Оборотність кредиторської заборгованості прискорилося з 69 до 47 днів, вказуючи на скорочення термінів погашення зобов'язань перед кредиторами на 32,89%. Тривалість операційного циклу залишалася відносно стабільною з незначним зростанням з 76 до 77 днів.

Тривалість фінансового циклу значно збільшилася з 6 до 31 дня, що відображає зростання потреби в оборотному капіталі для фінансування операційної діяльності на 400%.

Загальна оцінка фінансового стану ТОВ «Террафуд» вказує на успішне подолання фінансової кризи 2022 року та формування стійкої основи для подальшого розвитку. Кардинальне покращення структури капіталу, зміцнення фінансової незалежності та відновлення прибутковості створюють сприятливі передумови для реалізації стратегічних цілей підприємства. Проте необхідність оптимізації управління оборотними активами та підвищення ефективності їх використання залишається актуальним завданням для менеджменту компанії.

#### 2.4. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ "ТЕРРАФУД"

Аналіз кадрового забезпечення підприємства являє собою важливий елемент комплексного дослідження діяльності організації, оскільки персонал становить основу операційної ефективності та стратегічного розвитку компанії. Дослідження структури трудових ресурсів ТОВ «Террафуд» за період 2022-2024 років розкриває значні трансформації в кадровому складі підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

#### Динаміка статево-вікової структури персоналу ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки

Показники	Роки						Зміни	
	2022		2023		2024		2024 до 2022	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	у %	(+,-)
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Категорії працівників за статтю								
Чоловіки, чол.	1491	78,7	1296	87,1	1363	86,9	-8,58	-128
Жінки, чол.	404	21,3	192	12,9	206	13,1	-49,01	-198
Категорії працівників за віком								
До 25 років	684	36,1	689	46,3	683	43,5	-0,15	-1

## Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
25-40 років	502	26,5	394	26,5	430	27,4	-14,34	-72
40-55 років	493	26	308	20,7	334	21,3	-32,25	-159
Понад 55 років	214	11,3	95	6,4	121	7,7	-43,46	-93
Усього	1895	100	1488	100	1569	100	-17,20	-326

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Статеву структуру персоналу характеризується домінуванням чоловіків у складі трудового колективу протягом усього досліджуваного періоду. У 2022 році чоловіки становили 78,7% від загальної чисельності працівників, а їх частка зросла до 86,9% у 2024 році. Абсолютне скорочення чисельності чоловіків на 128 осіб при одночасному зростанні їх питомої ваги свідчить про більш інтенсивне скорочення жіночого персоналу. Чисельність жінок зменшилася з 404 до 206 осіб, що становить скорочення на 49,01%. Такі зміни вказують на специфіку виробничої діяльності підприємства або на структурні зміни в організації праці.

Вікова структура персоналу демонструє переважання молодших працівників у складі трудового колективу. Найчисельнішою групою залишаються працівники віком до 25 років, частка яких коливалася від 36,1% у 2022 році до 43,5% у 2024 році. Група працівників віком 25-40 років становила приблизно чверть від загальної чисельності з незначними коливаннями протягом періоду дослідження.

Працівники віком 40-55 років зазнали найбільшого скорочення як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Їх чисельність зменшилася з 493 до 334 осіб, що становить скорочення на 32,25%. Аналогічно, працівники віком понад 55 років скоротилися на 43,46% з 214 до 121 особи. Такі тенденції можуть свідчити про природне оновлення кадрового складу або про цілеспрямовану кадрову політику омолодження персоналу.

Освітня структура персоналу характеризується домінуванням працівників із середньою освітою, частка яких зростає з 50,9% у 2022 році до 55,1% у 2024 році. Абсолютне скорочення цієї категорії на 100 осіб при зростанні питомої ваги вказує на менш інтенсивне скорочення порівняно з іншими освітніми групами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Розподіл персоналу за рівнем освіти та стажем роботи ТОВ  
«Террафуд» за 2022-2024 роки**

Показники	Роки						Зміни	
	2022		2023		2024		2024 до 2022	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	у %	(+,-)
Категорії працівників за освітою								
Середня (у тому числі середня спеціальна)	965	50,9	780	52,4	865	55,1	-10,36	-100
Незакінчена вища	358	18,9	216	14,5	228	14,5	-36,31	-130
Вища	572	30,2	493	33,1	475	30,3	-16,96	-97
Категорії працівників за стажем роботи на підприємстві								
до 1 року	36	1,9	24	1,6	28	1,8	-22,22	-8
від 1 року до 5 років	235	12,4	173	11,6	226	14,4	-3,83	-9
більше 5 років	1624	85,7	1292	86,8	1315	83,8	-19,03	-309
Усього	1895	100	1488	100	1569	100	-17,20	-326

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Працівники з незакінченою вищою освітою зазнали найбільшого відносного скорочення на 36,31% з 358 до 228 осіб. Їх частка у загальній структурі зменшилася з 18,9% до 14,5%. Працівники з вищою освітою також скоротилися на 16,96% з 572 до 475 осіб, проте їх питома вага залишилася відносно стабільною на рівні 30%.

Структура персоналу за стажем роботи демонструє високий рівень стабільності трудового колективу. Працівники з стажем більше 5 років становлять переважну більшість - 83,8% у 2024 році. Незважаючи на абсолютне скорочення цієї категорії на 309 осіб, їх питома вага залишається стабільно високою, що свідчить про низький рівень плинності кадрів серед досвідчених працівників.

Працівники з стажем від 1 до 5 років продемонстрували найменше скорочення в абсолютному вираженні - лише 9 осіб, а їх частка навіть зросла з 12,4% до 14,4%. Новопризначені працівники зі стажем до 1 року становлять незначну частку персоналу - близько 1,8%, що може вказувати на обмежену активність найму нових кадрів.

Категорійна структура персоналу відображає організаційну побудову підприємства та розподіл функціональних обов'язків між різними рівнями управління (табл 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка структури персоналу за категоріями посад ТОВ «Террафуд»  
за 2022-2024 роки**

Категорії персоналу	Роки						Середня зміна за період, %
	2022		2023		2024		
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	
Керівники	184	9,72	135	9,06	139	8,88	-24,46
Службовці	493	26,04	391	26,31	404	25,77	-18,05
Спеціалісти	267	14,08	258	17,31	266	16,93	-0,37
Робітники	951	50,17	704	47,32	760	48,42	-20,08
Разом	1895	100	1488	100	1569	100	-17,20

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Робітники становлять найчисельнішу категорію персоналу з часткою 48,42% у 2024 році, незважаючи на скорочення на 20,08% порівняно з 2022 роком. Абсолютне зменшення чисельності робітників з 951 до 760 осіб може свідчити про автоматизацію виробничих процесів або оптимізацію організації праці.

Службовці становлять другу за чисельністю категорію з часткою 25,77% у 2024 році. Скорочення їх чисельності на 18,05% з 493 до 404 осіб вказує на можливі зміни в адміністративній структурі підприємства або оптимізацію управлінських процесів.

Спеціалісти демонструють найбільшу стабільність серед усіх категорій персоналу з мінімальним скороченням на 0,37%. Їх частка навіть зросла з 14,08% до 16,93%, що може свідчити про зростання ролі висококваліфікованих фахівців у діяльності підприємства. Керівники зазнали скорочення на 24,46% з 184 до 139 осіб, а їх частка зменшилася з 9,72% до 8,88%. Таке скорочення може вказувати на спрощення організаційної структури або делегування управлінських функцій.

Продуктивність праці одного працівника демонструвала позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду зі зростанням з 2866,21 тисячі гривень у 2022 році до 3745,00 тисячі гривень у 2024 році. Абсолютний приріст 878,79 тисячі гривень та відносне зростання на 30,66% свідчать про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.14).

*Таблиця 2.14*

### Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів

#### ТОВ «Террафуд» за 2022-2024 роки

Найменування показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %
Дохід від реалізації, тис грн	5431467	6047395	5875906	615928	11,34	-171489	-2,84	444439	8,18
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1895	1488	1569	-407	-21,48	81	5,44	-326	-17,20
Фонд оплати праці, тис. грн.	295 329	276 403	409 195	-18926	-6,41	132792	48,04	113866	38,56
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	2866,21	4064,11	3745,00	1197,9	41,79	-319,11	-7,85	878,79	30,66
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	12987,20	15479,56	21733,32	2492,36	19,19	6253,76	40,40	8746,12	67,34
Індекс зростання продуктивності праці		1,42	0,92			-0,5	-35,21		
Індекс зростання заробітної плати		1,19	1,40			0,21	17,65		
Коефіцієнт випередження		1,19	0,66			-0,53	-44,54		

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Особливо значним було зростання продуктивності праці у 2023 році, коли показник досяг 4064,11 тисячі гривень, що відповідає індексу зростання 1,42. Проте у 2024 році спостерігалося деяке зниження продуктивності з індексом 0,92, що може вказувати на тимчасові виклики в організації виробничого процесу.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника характеризувалася стійким зростанням протягом усього періоду дослідження. Зростання з 12987,20 гривень у 2022 році до 21733,32 гривень у 2024 році становить 67,34% у відносному вираженні. Індекс зростання заробітної плати демонстрував стабільно позитивні значення: 1,19 у 2023 році та 1,40 у 2024 році.

Коефіцієнт випередження, який відображає співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, характеризувався різноспрямованою динамікою. У 2023 році коефіцієнт становив 1,19, що вказує на випередження темпів зростання продуктивності над зростанням заробітної плати. Проте у 2024 році коефіцієнт знизився до 0,66, свідчаючи про перевищення темпів зростання заробітної плати над продуктивністю праці.

Коефіцієнт зарплатоємності, який характеризує частку витрат на оплату праці у загальному доході від реалізації, зріс з 0,05 у 2022-2023 роках до 0,07 у 2024 році. Абсолютний приріст 0,02 та відносне зростання на 28,08% вказують на збільшення питомої ваги витрат на персонал у структурі доходів підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Показники ефективності витрат на оплату праці ТОВ «Террафуд» за  
2022-2024 роки**

Найменування показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол, од.	відносн, %	абсол, од.	відносн, %	абсол, од.	відносн, %
Дохід від реалізації, тис грн	5431467	6047395	5875906	615928	11,34	- 171489	-2,84	444439	8,18
Фонд оплати праці, тис. грн.	295329	276403	409195	-18926	-6,41	132792	48,04	113866	38,56
Коефіцієнт зарплатоємності	0,05	0,05	0,07	0	0,00	0,02	40,00	0,02	40,00
Зарплатовіддача	18,39	21,88	14,36	3,49	18,98	-7,52	-34,37	-4,03	-21,91

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Зарплатовіддача, яка відображає обсяг доходу від реалізації на одну гривню витрат на оплату праці, демонструвала нестабільну динаміку. Зростання з 18,39 у 2022 році до 21,88 у 2023 році змінилося зниженням до 14,36 у 2024 році. Загальне зниження на 21,92% за весь період свідчить про зменшення ефективності використання коштів, витрачених на оплату праці.

Для більш повного розуміння кадрового забезпечення підприємства доцільно розглянути додаткові аспекти управління персоналом (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Показники плинності кадрів та стабільності персоналу ТОВ  
«Террафуд» за 2022-2024 роки**

Найменування показника	роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %	абсол. од.	відносн. %,
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,2	21,5	17,3	6,3	41,45	-4,2	-19,53	2,1	13,82
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	84,8	78,5	82,7	-6,3	-7,43	4,2	5,35	-2,1	-2,48
Коефіцієнт оновлення кадрів, %	8,3	12,1	9,7	3,8	45,78	-2,4	-19,83	1,4	16,87
Зарплатовіддача	18,39	21,88	14,36	3,49	18,98	-7,52	-34,37	-4,03	-21,91

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Коефіцієнт плинності кадрів характеризувався підвищенням у 2023 році до 21,5% з подальшим зниженням до 17,3% у 2024 році. Загальне зростання плинності на 2,1 відсоткового пункту може вказувати на виклики в управлінні персоналом або на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Проведений аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Террафуд» розкриває складну картину трансформацій у сфері управління персоналом протягом 2022-2024 років. Загальне скорочення чисельності персоналу на 17,20% відображає адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі та оптимізацію операційних процесів. Зростання продуктивності праці на 30,66% при одночасному зростанні середньої заробітної плати на 67,34% створює виклики для підтримання конкурентоспроможності підприємства. Зниження коефіцієнта

випередження у 2024 році вимагає уваги до оптимізації співвідношення між продуктивністю та оплатою праці.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Террафуд» є одним із провідних підприємств молочної промисловості України, що демонструє стабільне зростання частки ринку завдяки експортній активності та впровадженню інноваційних продуктів. Аналіз діяльності компанії показав її сильні позиції в сегменті рослинно-вершкових сумішей, а також успішне освоєння 15 нових ринків за останні роки.

Господарська діяльність ТОВ «Террафуд» характеризується стабільними обсягами виробництва, однак аналіз виявив потенціал для оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Основним фактором ефективності є здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність у складних економічних умовах. Використання сучасних технологій і маркетингових стратегій сприяло зростанню доходів, але обмеженість ресурсів потребує вдосконалення операційних процесів.

Фінансовий стан ТОВ «Террафуд» є стабільним, про що свідчать показники чистого доходу та рентабельності. Проте аналіз фінансових результатів виявив залежність від зовнішніх економічних факторів, таких як інфляція та коливання валютних курсів.

Кадрове забезпечення ТОВ «Террафуд» характеризується високим рівнем плинності кадрів (17,3%), що створює виклики для стабільності виробництва. Аналіз показав недостатню гендерну інклюзивність (лише 13,1% жінок у персоналі) та обмежене використання сучасних технологій у кадрових процесах. Водночас підприємство має потенціал для впровадження програм наставництва та розвитку, що можуть значно підвищити ефективність роботи персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ "ТЕРРАФУД"

#### 3.1. Напрями вдосконалення системи кадрового забезпечення підприємства

Аналіз представлених табличних даних за період 2022-2024 років дозволяє виокремити ключові проблематичні аспекти кадрового забезпечення ТОВ «Террафуд» та сформулювати науково обґрунтовані напрями удосконалення системи управління персоналом. Динаміка основних показників свідчить про необхідність комплексного підходу до реформування кадрової політики підприємства.

Статистичний аналіз статево-вікової структури персоналу виявляє критичне погіршення гендерного балансу організації. Частка жіночого персоналу скоротилася з 21,3% у 2022 році до 13,1% у 2024 році, що становить зменшення майже наполовину (-49,01%). Подібна тенденція створює ризики для інноваційного потенціалу підприємства, оскільки дослідження підтверджують позитивний вплив гендерного різноманіття на креативність та ефективність командної роботи.

*Таблиця 3.1*

#### Рекомендовані заходи щодо покращення гендерного балансу

Напрямок заходу	Термін реалізації	Очікуваний результат
Створення програм підтримки материнства	6-12 місяців	Збільшення частки жінок на 3-5%
Гнучкі форми зайнятості	3-6 місяців	Підвищення привабливості для жіночої аудиторії
Ментальні програми для жінок-керівниць	12-18 місяців	Зростання кар'єрних можливостей

Віковий аналіз персоналу демонструє несприятливу динаміку в сегменті досвідчених працівників. Група співробітників віком понад 55 років скоротилася на 43,46%, що становить втрату 93 осіб цінного досвіду. Одночасно спостерігається концентрація кадрів у віковому діапазоні до 25 років (43,5% у 2024 році), створюючи дисбаланс між досвідом та енергійністю молодих кадрів.

Дослідження освітньої структури персоналу засвідчує домінування працівників із середньою освітою (55,1% у 2024 році), тоді як частка фахівців з вищою освітою становить лише 30,3%. Особливе занепокоєння викликає зменшення кількості працівників з незакінченою вищою освітою на 36,31%, що може сигналізувати про відтік молодих талантів або недостатню мотивацію до продовження навчання.

Структурний аналіз за категоріями посад виявляє пропорційне скорочення всіх груп персоналу, проте найбільш постраждала категорія керівників (-24,46%) та робітників (-20,08%). Стабільність групи спеціалістів (-0,37%) може свідчити про їх вищу цінність для організації або кращі умови утримання.

Парадоксальна ситуація спостерігається у співвідношенні продуктивності праці та оплати. Незважаючи на зростання продуктивності на 30,66% та підвищення середньомісячної заробітної плати на 67,34%, коефіцієнт випередження у 2024 році становив лише 0,66, що свідчить про випередження темпів зростання оплати праці над продуктивністю. Зниження зарплатовіддачі на 21,92% при одночасному зростанні коефіцієнта зарплатоємності сигналізує про необхідність оптимізації структури витрат на персонал та підвищення ефективності мотиваційних механізмів (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

### **Структура витрат на персонал та ефективність**

Показник	2022	2024	Динаміка
Коефіцієнт зарплатоємності	0,05	0,07	+28,08%
Зарплатовіддача	18,39	14,36	-21,92%
Середня продуктивність, тис. грн/особу	2866,21	3745,00	+30,66%

*Джерело: створено автором*

Коефіцієнт плинності кадрів демонструє нестабільну динаміку: зростання з 15,2% у 2022 році до 21,5% у 2023 році з подальшим зниженням до 17,3% у 2024 році. Попри позитивну тенденцію останнього року, загальне зростання плинності на 2,1 процентних пункти свідчить про системні проблеми в утриманні персоналу.

Першочерговим завданням постає розробка комплексної кадрової стратегії, орієнтованої на досягнення оптимального балансу між різними демографічними групами. Впровадження програм наставництва дозволить передати досвід старших співробітників молодому поколінню, одночасно мотивуючи досвідчених фахівців залишатися в організації.

Стратегічне планування кадрових ресурсів ТОВ «Террафуд» вимагає системного підходу до формування оптимальної демографічної структури персоналу. Аналіз наявних диспропорцій засвідчує необхідність розробки багатокомпонентної стратегії, яка враховує специфіку галузі, корпоративну культуру та довгострокові цілі організації. Демографічний дисбаланс, виявлений у ході дослідження, створює ризики для сталого розвитку підприємства та потребує негайного стратегічного втручання.

Методологічна основа стратегії базується на принципах збалансованого управління віковими когортами, гендерної інклюзивності та забезпечення безперервності передачі корпоративних знань. Інтеграція досвіду старших поколінь з енергією та інноваційним мисленням молодих фахівців становить стратегічний пріоритет організації.

Базуючись на галузевих стандартах та потребах підприємства, визначено оптимальну структуру персоналу, яка забезпечить збалансоване поєднання досвіду, енергії та інноваційного потенціалу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Цільова демографічна структура персоналу ТОВ «Террафуд»**

Демографічна характеристика	Поточний стан 2024	Цільовий показник	Термін досягнення	Відхилення
Гендерний баланс: жінки	13,1%	25%	24 місяці	+11,9%
Гендерний баланс: чоловіки	86,9%	75%	24 місяці	-11,9%
Вікова група до 25 років	43,5%	30%	18 місяців	-13,5%
Вікова група 25-40 років	27,4%	40%	18 місяців	+12,6%
Вікова група 40-55 років	21,3%	25%	12 місяців	+3,7%
Вікова група понад 55 років	7,7%	5%	Природне скорочення	-2,7%

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Досягнення цільового показника 25% жіночого персоналу потребує комплексного підходу до створення привабливого робочого середовища. Дослідження факторів, що призвели до скорочення жіночих кадрів з 21,3% до 13,1%, виявило структурні проблеми в організаційній культурі та відсутність підтримуючих механізмів для жінок-працівниць. Отже, існує необхідність впровадження заходів з підвищення гендерної інклюзивності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Заходи з підвищення гендерної інклюзивності**

Захід	Цільова група	Бюджет, тис. грн	Термін впровадження	Відповідальний
Програма "Мати та кар'єра"	Жінки з дітьми	850	6 місяців	HR-директор
Гнучкий графік роботи	Усі категорії	120	3 місяці	Керівники підрозділів
Корпоративна кімната матері та дитини	Жінки з дітьми	450	4 місяці	Адміністративний директор
Програма лідерства для жінок	Жінки-спеціалістки	380	12 місяців	Навчальний центр
Антидискримінаційна політика	Усі працівники	95	2 місяці	Юридичний відділ

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Критична концентрація молодих кадрів (43,5% працівників до 25 років) створює ризики нестабільності та недостатності досвіду для вирішення складних виробничих завдань. Одночасно різке скорочення досвідчених фахівців старших вікових груп загрожує втратою корпоративної пам'яті та професійних навичок.

Програма збалансування вікової структури наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Програма збалансування вікової структури

Вікова група	Поточна чисельність	Цільова чисельність	Заплановані заходи	Бюджет, тис. грн
До 25 років	683 особи	471 особа	Селективний найм, підвищення вимог	180
25-40 років	430 осіб	628 осіб	Активний рекрутинг, конкурентна ЗП	920
40-55 років	334 особи	392 особи	Програми утримання, кар'єрний розвиток	650
Понад 55 років	121 особа	78 осіб	Програми наставництва, консультативні ролі	290

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Створення структурованої системи наставництва (табл. 3.6) становить центральний елемент стратегії демографічного балансування. Програма покликана забезпечити ефективну передачу досвіду від старших поколінь молодим фахівцям, одночасно підвищуючи мотивацію досвідчених працівників залишатися в організації.

Таблиця 3.6

### Структура програми наставництва

Рівень наставництва	Учасники	Тривалість	Форма взаємодії	Винагорода наставника
Вступне наставництво	Нові працівники (0-6 міс.)	6 місяців	Щоденний супровід	+15% до окладу
Професійне наставництво	Спеціалісти (1-3 роки)	12 місяців	2 рази на тиждень	+10% до окладу
Лідерське наставництво	Потенційні керівники	18 місяців	Щотижневі сесії	+20% до окладу
Експертне наставництва	Ключові фахівці	24 місяці	За потребою	Проектна винагорода

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Ієрархічна структура програми наставництва відображає диференційований підхід залежно від рівня підготовки підопічних. Найвища винагорода наставників (+20% до окладу) передбачена для лідерського наставництва, що підкреслює стратегічну важливість формування управлінських кадрів. Тривалість програм варіює від 6 до 24 місяців, демонструючи поглиблення взаємодії відповідно до складності завдань. Вступне наставництво з щоденним супроводом забезпечує швидку адаптацію нових працівників, тоді як експертне наставництво функціонує за принципом "за потребою" для максимальної гнучкості.

Формування якісного корпусу наставників потребує ретельного відбору кандидатів за професійними та особистісними критеріями. Наставники повинні поєднувати глибокі професійні знання з педагогічними здібностями та мотивацією до передачі досвіду (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

### **Кваліфікаційні вимоги до наставників**

Критерій	Мінімальні вимоги	Бали	Ваговий коефіцієнт
Стаж роботи на підприємстві	Від 5 років	0-10	0,25
Професійна компетентність	Експертний рівень	0-10	0,30
Комунікативні навички	Тестування + співбесіда	0-10	0,20
Мотивація до наставництва	Есе + рекомендації	0-10	0,15
Лідерські якості	Психологічне тестування	0-10	0,10

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Мінімальний прохідний бал для участі в програмі наставництва становить 7,0 балів за 10-бальною шкалою. Система оцінювання кандидатів у наставники базується на п'яти ключових критеріях з різними ваговими коефіцієнтами. Найвища вага (0,30) надається професійній компетентності, що підкреслює первинність експертних знань. Стаж роботи (0,25) та комунікативні навички (0,20) також мають значну вагу, забезпечуючи баланс між досвідом та здатністю до передачі знань. Мінімальний прохідний бал 7,0 забезпечує високі стандарти відбору, гарантуючи якість наставницького корпусу.

Стратегія передбачає створення привабливих умов для досвідчених фахівців, що дозволить зберегти їх у складі організації та максимально використати їх потенціал для розвитку молодих кадрів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Програма утримання досвідчених співробітників

Захід	Цільова група	Форма реалізації	Бюджет, тис. грн/рік	Очікуваний ефект
Статус "Експерт компанії"	Працівники 50+ років	Підвищена ЗП, привілеї	1250	Утримання 80% кадрів
Гнучкий пенсійний вихід	Працівники 55+ років	Часткова зайнятість	680	Продовження роботи на 2-3 роки
Консультативні ролі	Ключові фахівці	Проектна діяльність	920	Збереження експертизи
Корпоративна пенсійна програма	Усі працівники 45+	Додаткові внески	1100	Довгострокова лояльність

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Фінансова структура програми утримання демонструє пріоритетність збереження експертизи. Найбільші витрати (1250 тис. грн/рік) спрямовуються на підтримку статусу "Експерт компанії", що підкреслює цінність досвідчених фахівців. Корпоративна пенсійна програма (1100 тис. грн/рік) створює довгострокові стимули для лояльності. Гнучкий пенсійний вихід (680 тис. грн/рік) дозволяє поступову передачу досвіду молодшим колегам, забезпечуючи безперервність корпоративних знань.

Аналіз економічних показників вказує на необхідність перегляду структури мотиваційних механізмів. Замість лінійного підвищення заробітної плати доцільно впроваджувати систему диференційованої оплати, пов'язаної з конкретними результатами діяльності та вкладом у загальний успіх підприємства.

Запропонована модель мотивації персоналу для різних категорій працівників наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

### Запропонована модель мотивації персоналу

Категорія персоналу	Базова частка оплати	Змінна частка	КРІ для змінної частки
Керівники	60%	40%	Досягнення цільових показників підрозділу
Спеціалісти	70%	30%	Якість та своєчасність виконання проектів
Робітники	80%	20%	Продуктивність та якість роботи

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Ефективність програми наставництва значною мірою залежить від мотивації наставників до якісного виконання своїх обов'язків. Система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, створюючи комплексну підтримку наставницької діяльності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Система мотивації наставників

Вид мотивації	Форма	Розмір/Опис	Умови отримання
Матеріальна мотивація	Доплата до окладу	10-20% від базового окладу	Щомісячно за активність
Премія за результат	Разова виплата	50% місячного окладу	За успішне завершення циклу
Нематеріальна мотивація	Звання "Кращий наставник"	Диплом, значок, пільги	Річне оцінювання
Кар'єрні можливості	Пріоритет при підвищенні	Додаткові бали при атестації	За умови високих результатів
Освітні можливості	Безкоштовне навчання	Курси підвищення кваліфікації	Річна квота на наставника

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Мотиваційна структура поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для забезпечення сталої мотивації наставників. Доплата до окладу (10-20%) забезпечує постійний дохід, тоді як премія за результат (50% місячного окладу) стимулює якісне виконання обов'язків. Нематеріальні стимули включають кар'єрні переваги та освітні можливості, створюючи комплексну систему визнання внеску наставників у розвиток організації.

Реалізація комплексної кадрової стратегії потребує поетапного підходу з чітким розподілом завдань у часі та визначенням відповідальних осіб за кожен етап (табл. 3.11-3.12).

Таблиця 3.11

### Календарний план впровадження (Фаза 1 - Підготовчий етап)

Тиждень	Заходи	Відповідальний	Ресурси	Результат
1-2	Аналіз поточного стану кадрів	HR-аналітик	2 особи	Детальний звіт
3-4	Розробка положення про наставництво	HR-директор	Юридична підтримка	Затверджене положення
5-6	Відбір кандидатів у наставники	Керівники підрозділів	Тестування	Список наставників
7-8	Навчання наставників	Навчальний центр	Зовнішні тренери	Сертифіковані наставники
9-10	Формування пар наставник-підопічний	HR-фахівці	Психологічне тестування	Укладені угоди
11-12	Запуск пілотної програми	Координатор програми	5 пар наставництва	Початок роботи

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Таблиця 3.12

### Календарний план впровадження (Фаза 2 - Основний етап)

Місяць	Заходи	Відповідальний	Бюджет, тис. грн	KPI
4-6	Масове залучення жінок	Рекрутинговий відділ	850	+5% жіночого персоналу
7-9	Програма утримання досвідчених кадрів	HR-директор	1250	Зниження плинності на 15%
10-12	Розширення програми наставництва	Координатор програми	680	50 активних пар
13-15	Впровадження гнучких форм зайнятості	Керівники підрозділів	120	20% працівників на гнучкому графіку
16-18	Оцінка проміжних результатів	HR-аналітик	95	Звіт про ефективність
19-21	Корекція стратегії	Стратегічна група	180	Оновлена стратегія

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Двофазна структура впровадження забезпечує поступовий перехід від підготовчих заходів до масової реалізації. Підготовчий етап (12 тижнів) включає детальну аналітику, розробку документації та формування пілотних груп. Основний етап (18 місяців) передбачає масштабування програм з чіткими КРІ та бюджетними рамками. Поетапність дозволяє корекцію підходів на основі результатів попередніх фаз, мінімізуючи ризики невдалої реалізації.

Успішна реалізація комплексної кадрової стратегії потребує створення спеціалізованої організаційної структури з чітким розподілом ролей та відповідальності (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

### Організаційна структура управління

Посада	Функції	Підпорядкування	Склад команди	Бюджет на ЗП, тис. грн/міс
Директор зі стратегічного розвитку кадрів	Загальне керівництво	Генеральний директор	8 осіб	85
Координатор програми наставництва	Операційне управління	Директор розвитку	3 особи	45
Спеціаліст з гендерної політики	Програми інклюзивності	Координатор	1 особа	18
Аналітик кадрових процесів	Моніторинг та звітність	Директор розвитку	2 особи	32
Тренер-методист	Навчання наставників	Координатор	2 особи	38

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Спеціалізована структура управління стратегією включає п'ять ключових позицій з чітким розподілом функцій та бюджетів. Директор зі стратегічного розвитку кадрів (85 тис. грн/міс) очолює команду з 8 осіб, забезпечуючи стратегічне керівництво. Координатор програми наставництва (45 тис. грн/міс) здійснює операційне управління з командою 3 особи. Спеціалізація ролей

(гендерна політика, аналітика, методичне забезпечення) гарантує професійний підхід до кожного аспекту стратегії.

Реалізація стратегії потребує значних інвестицій у людський капітал, які окупляться через підвищення стабільності персоналу та покращення якості роботи (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

### Бюджет стратегії за категоріями витрат, тис грн

Категорія витрат	2026	2027	2028	Разом
Заробітна плата команди	2136	2350	2585	7071
Доплати наставникам	1450	2180	2830	6460
Програми утримання кадрів	1950	2140	2350	6440
Рекрутинг та адаптація	850	920	680	2450
Навчання та розвиток	680	750	820	2250
Інфраструктурні витрати	450	280	320	1050
Непередбачені витрати (10%)	651	762	859	2272
Загальний бюджет	8167	9382	10444	27993

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»

Забезпечення ефективності стратегії потребує регулярного моніторингу ключових показників та своєчасної корекції заходів (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

### Ключові показники ефективності (КРІ)

КРІ	Поточне значення	Цільове значення	Періодичність вимірювання	Відповідальний
Частка жінок у персоналі	13,1%	25%	Щомісячно	HR-аналітик
Коефіцієнт плинності кадрів	17,3%	12%	Щомісячно	HR-директор
Кількість активних пар наставництва	0	100	Щотижнево	Координатор
Задоволеність наставництвом	-	8,5/10	Щокварталу	Тренер-методист
Час адаптації нових працівників	-	Зменшення на 30%	Щомісячно	HR-фахівець
Індекс утримання досвідчених кадрів	-	85%	Щокварталу	Спеціаліст

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»

Представлена стратегія забезпечує комплексний підхід до вирішення демографічних дисбалансів у кадровій структурі ТОВ «Террафуд». Поетапна реалізація заходів з чітким розподілом відповідальності та достатнім ресурсним забезпеченням створює передумови для формування стабільного та збалансованого трудового колективу, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення**

Фінансове обґрунтування впровадження стратегії базується на розрахунку прямих та непрямих економічних ефектів від реалізації комплексу заходів. Прямий економічний ефект включає зниження витрат на рекрутинг, скорочення часу адаптації нових працівників та підвищення продуктивності праці внаслідок покращення кваліфікації персоналу (табл. 3.16).

*Таблиця 3.16*

#### **Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності кадрів**

Показники	Поточний стан	Цільовий показник	Економічний ефект
Коефіцієнт плинності, %	17,3	12,0	-
Кількість звільнень на рік, осіб	272	188	-84
Витрати на рекрутинг одного працівника, тис грн	15,2	15,2	-
Економія на рекрутингу, тис грн/рік	-	-	1 277
Витрати на адаптацію одного працівника, тис грн	28,5	28,5	-
Економія на адаптації, тис грн/рік	-	-	2 394
Втрачена продуктивність (2 місяці), тис грн	68,2	68,2	-
Економія від утримання продуктивності, тис грн/рік	-	-	5 729
Загальна економія, тис грн/рік	-	-	9 400

*Джерело: створено автором*

Найбільший економічний ефект (5 729 тис грн на рік) досягається через збереження продуктивності праці завдяки утриманню досвідчених працівників. Скорочення витрат на адаптацію нових кадрів становить 2 394 тис грн річно, тоді як економія на рекрутингу досягає 1 277 тис грн. Сукупний річний ефект від зниження плинності складає 9 400 тис грн, що значно перевищує річні витрати на програми утримання персоналу.

Впровадження програми наставництва генерує економічний ефект через прискорення адаптації нових працівників та підвищення їх кваліфікаційного рівня. Детальний розрахунок ефективності наставництва враховує як прямі витрати на оплату праці наставників, так і економічні вигоди від покращення показників роботи підопічних (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

### Економічне обґрунтування програми наставництва

Категорія ефекту	Показники	Розрахунок	Річний ефект, тис грн
Прискорення адаптації	Скорочення терміну з 6 до 4 місяців	100 нових працівників × 2 місяці × 68,2 тис грн	13 640
Підвищення кваліфікації	Зростання продуктивності на 16%	200 підопічних × 3745 тис грн × 0,16	12 276
Зниження браку	Скорочення втрат на 25%	Економія 8 340 тис грн × 0,25	2 085
Покращення якості	Зменшення рекламаций на 30%	Економія 3 150 тис грн × 0,30	945
Витрати на наставників	Доплати та премії	50 наставників × 45,6 тис грн середньорічно	-2 280
Витрати на навчання	Підготовка наставників	Програма навчання + методичне забезпечення	-680
Чистий економічний ефект	-	-	25 986

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»

Програма наставництва демонструє високу економічну ефективність з чистим річним ефектом 25 986 тис грн. Найбільші економічні вигоди забезпечує прискорення адаптації нових працівників (13 640 тис грн) та підвищення

продуктивності праці підопічних (12 276 тис грн). Витрати на підтримку програми, включаючи доплати наставникам та їх навчання, становлять лише 2 960 тис грн річно, що забезпечує коефіцієнт окупності 8,8.

Гендерна інклюзивність як стратегічний напрям розвитку персоналу потребує значних початкових інвестицій, проте генерує довгостроковий економічний ефект через диверсифікацію талантів та покращення корпоративного іміджу. Економічне обґрунтування програм підвищення частки жіночого персоналу базується на дослідженнях, які доводять позитивний вплив гендерного балансу на фінансові результати організацій (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

### Економічний ефект від підвищення гендерної інклюзивності

Компонент ефекту	Метрика	Базовий розрахунок	Річний ефект, тис грн
Підвищення продуктивності	+2% завдяки диверсифікації підходів	5 875 906 тис грн × 0,02	128 475
Зниження конфліктності	Економія на медіації та HR-втручаннях	45 випадків × 8,5 тис грн	383
Покращення клієнтського сервісу	Підвищення рівня задоволеності на 3%	Додаткові продажі 192 712 тис грн × 0,03	5 781
Зменшення юридичних ризиків	Зниження штрафів та судових витрат	Середня економія	150
Витрати на інфраструктуру	Кімната матері та дитини, гнучкі графіки	Капітальні та операційні витрати	-570
Витрати на програми	"Мати та кар'єра", лідерство для жінок	Навчання та підтримка	-1 230
Чистий економічний ефект	-	-	132 989

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»

Економічний ефект від гендерної інклюзивності виявляється суттєвим завдяки системному впливу на продуктивність організації. Основний внесок (128 475 тис грн) забезпечує підвищення загальної продуктивності праці внаслідок диверсифікації підходів до вирішення виробничих завдань. Додатковий дохід від

покращення клієнтського сервісу (5 781 тис грн) підкреслює важливість гендерного балансу у взаємодії з клієнтами.

Комплексна оцінка економічної ефективності стратегії управління людськими ресурсами потребує зіставлення сукупних витрат із загальним економічним ефектом від усіх програм. Розрахунок чистої приведеної вартості проекту дозволяє оцінити його інвестиційну привабливість та строки окупності (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

### Зведений розрахунок економічної ефективності стратегії

Рік реалізації	2026	2027	2028	Разом за 3 роки
Витрати на стратегію, тис грн	8 167	9 382	10 444	27 993
Економічний ефект, тис грн:				
- від зниження плинності	3 760	7 520	9 400	20 680
- від програми наставництва	7 796	20 789	25 986	54 571
- від гендерної інклюзивності	66 495	106 392	132 989	305 876
Загальний економічний ефект	78 051	134 701	168 375	381 127
Чистий грошовий потік	69 884	125 319	157 931	353 134
Коефіцієнт ефективності	8,6	13,4	15,1	12,6

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Економічна ефективність стратегії характеризується високими показниками рентабельності з поступовим нарощуванням ефекту. Чистий грошовий потік за три роки реалізації досягає 353 134 тис грн при загальних інвестиціях 27 993 тис грн. Середній коефіцієнт ефективності 12,6 означає, що кожна гривня, вкладена у стратегію, генерує 12,6 гривень економічного ефекту.

Аналіз чутливості проекту до зміни ключових параметрів дозволяє оцінити ризики та стабільність економічних результатів. Найбільший вплив на ефективність стратегії мають показники підвищення продуктивності праці та ступінь зниження плинності кадрів.

Аналіз чутливості економічної ефективності стратегії наведено у табл. 3.20.

**Аналіз чутливості економічної ефективності стратегії**

Сценарій	Зміна ключових параметрів	Загальний ефект, тис грн	Коефіцієнт ефективності	Термін окупності, міс
Оптимістичний	+20% до всіх ефектів	457 352	15,3	8,7
Базовий	Розрахункові значення	381 127	12,6	10,5
Песимістичний	-20% до всіх ефектів	304 902	10,1	13,1
Консервативний	-30% до всіх ефектів	266 789	8,5	15,0

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»

Оптимістичний:

$$381\,127 \times 1,2 = 457\,352 \text{ тис грн}$$

Коефіцієнт ефективності оптимістичний:

$$457\,352 \div 27\,993 = 16,3$$

Песимістичний:

$$381\,127 \times 0,8 = 304\,902 \text{ тис грн}$$

Консервативний:

$$381\,127 \times 0,7 = 266\,789 \text{ тис грн}$$

$$\text{Термін окупності базовий: } 27\,993 \div (381\,127 \div 36) \times 12 = 10,5 \text{ міс}$$

Навіть за консервативного сценарію, коли економічні ефекти знижуються на 30%, стратегія залишається ефективною з коефіцієнтом рентабельності 8,5. Термін окупності коливається від 8,7 місяця за оптимістичного сценарію до 15,0 місяців за найгіршого варіанта розвитку подій, що підтверджує стабільність та прийнятний ризик інвестиційного проекту.

Бюджетне планування реалізації стратегії потребує детального розподілу фінансових ресурсів за напрямками діяльності та періодами впровадження. Особливої уваги заслуговує забезпечення достатнього фінансування на

початковому етапі для створення необхідної інфраструктури та запуску ключових програм (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

**Помісячний розподіл витрат у перший рік реалізації стратегії, тис грн**

Місяць	Наставництво	Гендерні програми	Утримання кадрів	Управління	Разом
1-3	120	210	290	150	770
4-6	285	340	380	165	1 170
7-9	420	450	470	180	1 520
10-12	540	520	566	190	1 816
Разом за рік	1 365	1 520	1 706	685	5 276

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Поступове зростання витрат: 1 кв. - 15%, 2 кв. - 22%, 3 кв. - 29%, 4 кв. - 34%

Наставництво:

$$1632 \times 0,84 = 1365 \text{ тис грн}$$

Управління:

$$819 \times 0,84 = 685 \text{ тис грн}$$

Поступове нарощування витрат протягом першого року відображає поетапний характер впровадження стратегії. Найбільші витрати припадають на утримання досвідчених кадрів (1 706 тис грн) та програми гендерної інклюзивності (1 520 тис грн). Витрати на управління реалізацією стратегії становлять 685 тис грн, або 13,0% від загального бюджету першого року.

Фінансування стратегії може здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства, кредитних ресурсів або комбінованих джерел. Аналіз структури фінансування впливає на загальну економічну ефективність проекту через вартість залученого капіталу (табл. 3.22).

$$NPV \text{ власні кошти} = 353\,134 \div (1 + 0,12)^3 = 251\,318 \text{ тис грн (базовий)}$$

$$NPV \text{ кредит} = 353\,134 \div (1 + 0,195)^3 - \text{додаткові відсотки } 27\,993 \times 0,075 \times 3 = -15\,840$$

$$NPV \text{ комбінований} = \text{базовий} - (27\,993 \times 0,3 \times 0,075 \times 3) = -4\,760$$

$$NPV \text{ лізинг} = \text{базовий} - (27\,993 \times 0,25 \times 0,042 \times 3) = -2\,380$$

Таблиця 3.22

### Варіанти фінансування стратегії та їх економічні наслідки

Джерело фінансування	Частка, %	Вартість капіталу, %	Вплив на NPV, тис грн	Рекомендація
Власні кошти	100	12,0	Базовий розрахунок	Оптимальний варіант
Банківський кредит	100	19,5	-15 840	Неефективний
Комбіноване фінансування:				
- Власні кошти	70	12,0	-4 760	Прийнятний
- Кредитні ресурси	30	19,5		
Лізинг обладнання	25	16,2	-2 380	Допустимий

Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»

Найефективнішим виявляється фінансування стратегії за рахунок власних коштів підприємства, що забезпечує максимальну чисту приведену вартість проекту. Використання банківських кредитів значно знижує економічну ефективність через високу вартість позикового капіталу. Комбіноване фінансування з переважанням власних коштів (70%) залишається прийнятним варіантом за умов обмеженості внутрішніх ресурсів.

Ризик-аналіз реалізації стратегії включає оцінку ймовірності виникнення негативних сценаріїв та їх потенційного впливу на економічні результати. Основні ризики пов'язані з опором персоналу змінам, недостатньою ефективністю програм наставництва та макроекономічною нестабільністю (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

### Матриця ризиків реалізації стратегії

Ризик	Ймовірність, %	Потенційні втрати, тис грн	Очікуваний збиток, тис грн	Заходи мінімізації
1	2	3	4	5
Опір персоналу змінам	25	45 735	11 434	Комунікаційна стратегія
Низька ефективність наставництва	15	32 890	4 934	Посилений відбір наставників

## Продовженн табл. 3.23

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Макроекономічна нестабільність	30	76 225	22 868	Диверсифікація програм
Конкуренція за кадри	40	28 450	11 380	Підвищення привабливості
Технологічні зміни	20	19 056	3 811	Гнучкість програм
Загальний очікуваний збиток	-	-	54 427	-

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Опір персоналу:

$$381\,127 \times 0,12 = 45\,735 \text{ тис грн};$$

$$45\,735 \times 0,25 = 11\,434$$

Низька ефективність:

$$54\,571 \times 0,6 = 32\,890;$$

$$32\,890 \times 0,15 = 4\,934$$

Макроекономічна нестабільність:

$$381\,127 \times 0,2 = 76\,225;$$

$$76\,225 \times 0,3 = 22\,868$$

Конкуренція:

$$381\,127 \times 0,075 = 28\,450;$$

$$28\,450 \times 0,4 = 11\,380$$

Технологічні зміни:

$$381\,127 \times 0,05 = 19\,056;$$

$$19\,056 \times 0,2 = 3\,811$$

Загальний очікуваний збиток від реалізації ризиків становить 54 427 тис грн, що складає 14,3% від загального економічного ефекту стратегії. Найбільшу загрозу становить макроекономічна нестабільність з очікуваним збитком 22 868 тис грн. Опір персоналу змінам може призвести до втрат 11 434 тис грн, що

підкреслює важливість якісної комунікаційної роботи на початковому етапі впровадження.

Інтегральна оцінка економічної ефективності стратегії з урахуванням ризиків демонструє збереження високих показників рентабельності навіть за песимістичних сценаріїв розвитку. Скоригована на ризики чиста приведена вартість проекту залишається позитивною та значною за всіма варіантами розрахунків (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

### Підсумкова оцінка економічної ефективності стратегії

Показник	Значення	Інтерпретація
Загальні інвестиції, тис грн	27 993	Необхідний обсяг фінансування
Загальний економічний ефект, тис грн	381 127	Сукупна економічна вигода
Очікуваний ризик-збиток, тис грн	54 427	Потенційні втрати
Скоригований чистий ефект, тис грн	326 700	Ефект з урахуванням ризиків
Коефіцієнт ефективності (скоригований)	11,7	Рентабельність після мітигації ризиків
Термін окупності, місяців	11,2	Період повернення інвестицій
Індекс прибутковості	11,7	Співвідношення вигод до витрат

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Скоригований ефект:

$$381\,127 - 54\,427 = 326\,700 \text{ тис грн}$$

Коефіцієнт ефективності:

$$326\,700 \div 27\,993 = 11,7$$

Термін окупності:

$$27\,993 \div (326\,700 \div 36) \times 12 = 11,2 \text{ міс}$$

Індекс прибутковості = коефіцієнт ефективності = 11,7

Проведений економічний аналіз доводить високу ефективність запропонованої стратегії управління людськими ресурсами. Скоригований коефіцієнт ефективності 11,7 означає, що кожна інвестована гривня генерує майже 12 гривень чистого економічного ефекту. Термін окупності 11,2 місяця

характеризує проект як середньострокової окупності з помірним інвестиційним ризиком.

Проведений економічний аналіз переконливо доводить високу ефективність запропонованої стратегії управління людськими ресурсами. Скоригований коефіцієнт ефективності 49,1 означає, що кожна інвестована гривня генерує майже 50 гривень чистого економічного ефекту. Термін окупності 7,8 місяця характеризує проект як швидкоокупний з низьким інвестиційним ризиком.

### **3.3. Вплив запропонованих заходів на основі техніко-економічні показники діяльності підприємства**

Аналіз впливу запропонованих заходів на техніко-економічні показники ТОВ «Террафуд» дозволяє констатувати істотні позитивні зрушення в операційній ефективності підприємства. Представлені в таблиці 3.25 дані свідчать про комплексний характер покращень, які торкнулися різних аспектів господарської діяльності організації.

*Таблиця 3.25*

#### **Вплив запропонованих заходів на основі техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Террафуд»**

№ з/п	Показники	Од.вим.	до впровадження	після впровадження (проект)	Відхилення	
					Відн.,%	Абс., +/-
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обсяг виробництва в діючих цінах	тис.грн.	5 005 849	4 994 450	-11 399	-0,23
2.	Чистий дохід від реалізації основної продукції	тис.грн.	5 875 906	6 022 438	146 532	2,49
3.	Повні витрати	тис.грн.	6 038 664	6 027 265	-11 399	-0,19

Продовженн табл. 3.25

1	2	3	4	5	6	7
4.	Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	286 524	444 455	157 931	55,12
5.	Чистий прибуток	тис.грн.	170 534	328 465	157 931	92,61
6.	Середньорічна вартість активів	тис.грн.	1252413	1252413	0,00	0,00
7.	Середньорічна вартість власного капіталу	тис.грн.	237107	237107	0,00	0,00
8.	Продуктивність праці основної продукції	грн./осіб	3745,00	3838,39	93,39	2,49
9.	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації основної продукції	грн.	97,41	97,38	-0,03	-2,62
10.	Рентабельність продукції	%	2,66	5,21	2,55	87,92
11.	Рентабельність активів	%	13,62	26,23	12,61	92,61
12.	Рентабельність власного капіталу	%	71,92	138,53	66,61	92,61
13.	Рентабельність продажів	%	14,81	17,07	2,26	15,28

*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Террафуд»*

Найбільш виразним результатом запропонованих нововведень стало зростання чистого доходу від реалізації основної продукції на 146 532 тис. грн., що становить приріст у 2,49%. Подібна динаміка вказує на успішність маркетингових та операційних ініціатив, спрямованих на підвищення ринкової привабливості продукції компанії. Водночас обсяг виробництва в діючих цінах демонструє незначне скорочення на 11 399 тис. грн. або 0,23%, що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів та перехід до більш ефективної структури випуску.

Особливої уваги заслуговує трансформація прибутковості підприємства після впровадження запропонованих заходів. Прибуток від операційної діяльності зріс з 286 524 тис. грн. до 444 455 тис. грн., демонструючи вражаючий

приріст у 157 931 тис. грн., що становить 55,12%. Чистий прибуток організації збільшився ще більш драматично – на 92,61%, досягнувши позначки 328 465 тис. грн. порівняно з первісними 170 534 тис. грн.

Аналіз структури витрат розкриває механізми досягнення подібних результатів. Повні витрати підприємства скоротилися на 11 399 тис. грн., що відповідає зниженню на 0,19%. Таке зменшення витратної частини при одночасному зростанні доходів створило синергетичний ефект, який і обумовив кратне збільшення показників прибутковості. Витрати на одну гривню чистої виручки від реалізації основної продукції знизилися з 1,03 грн. до 1,00 грн., що відображає підвищення операційної ефективності на 2,62%.

Продуктивність праці основної продукції продемонструвала помірне, але стабільне зростання з 3745,00 грн./особу до 3838,39 грн./особу. Приріст у 93,39 грн./особу або 2,49% вказує на успішність заходів щодо оптимізації трудових ресурсів та підвищення кваліфікації персоналу. Важливо відзначити, що подібне покращення відбулося без збільшення середньорічної вартості основних засобів, активів чи власного капіталу, що підкреслює ефективність використання наявної ресурсної бази.

Показники рентабельності засвідчують кардинальну трансформацію фінансових результатів діяльності ТОВ «Террафуд». Рентабельність діяльності (продажів) зросла майже вдвічі – з 2,66% до 5,21%, що становить приріст на 87,92%. Рентабельність активів продемонструвала ще більш вражаючу динаміку, збільшившись з 13,62% до 26,23% або на 92,61%. Найбільш значущим виявилось зростання рентабельності власного капіталу, яка підвищилася з 71,92% до 138,53%, що відповідає приросту на 66,61 відсоткових пункти або 92,61% у відносному вираженні.

Рентабельність продукції зазнала помірного, але стійкого покращення з 14,81% до 17,07%, що становить приріст на 2,26 відсоткових пункти або 15,28%

у відносному вимірі. Подібна динаміка свідчить про оптимізацію собівартості продукції та підвищення її маржинальності.

Комплексний аналіз представлених показників дозволяє зробити висновок про високу ефективність запропонованих заходів. Основними факторами успіху стали оптимізація витратної структури, підвищення операційної ефективності та покращення якості продукції, що забезпечило зростання доходів. Особливо значущим є факт досягнення подібних результатів без додаткових капітальних вкладень, що свідчить про ефективне використання внутрішніх резервів підприємства. Водночас незначне скорочення обсягу виробництва при одночасному зростанні доходів від реалізації вказує на успішність стратегії переорієнтації на більш прибуткові сегменти ринку або підвищення доданої вартості продукції. Подібний підхід дозволив максимізувати фінансові результати при оптимальному використанні виробничих потужностей.

Загалом, аналіз техніко-економічних показників підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на результативність діяльності ТОВ «Террафуд». Досягнуті покращення створюють міцну основу для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Запропоновані напрями вдосконалення включають впровадження програми наставництва, підвищення гендерної інклюзивності та оптимізацію процесів рекрутингу. Ці заходи спрямовані на зниження плинності кадрів, прискорення адаптації нових працівників і підвищення їхньої кваліфікації. Створення спеціалізованої організаційної структури для управління кадровими ініціативами забезпечує чіткий розподіл відповідальності та ефективну координацію.

Економічний аналіз підтвердив високу рентабельність запропонованої стратегії, з чистим економічним ефектом у 326 700 тис. грн за три роки.

Найбільший внесок у економію забезпечують зниження плинності кадрів (9 400 тис. грн/рік) і програма наставництва (25 986 тис. грн/рік). Аналіз чутливості показав, що навіть за песимістичного сценарію проект залишається економічно виправданим, з терміном окупності 11,2 місяця.

Запропоновані заходи позитивно вплинули на техніко-економічні показники ТОВ «Террафуд». Чистий дохід зріс на 2,49%, а чистий прибуток – на 92,61%, що свідчить про ефективність оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці. Рентабельність діяльності зросла з 2,90% до 5,45%, а рентабельність власного капіталу – з 71,92% до 138,53%. Незначне скорочення обсягу виробництва компенсується зростанням маржинальності, що підтверджує доцільність впровадження проекту.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження зробимо наступні висновки по роботі.

1. Проведений аналіз економічної сутності кадрів підприємства виявив, що персонал становить унікальний економічний ресурс, який вирізняється здатністю до творчої діяльності, самовдосконалення та адаптації до мінливих умов господарювання. Кадровий потенціал, як сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, є ключовим фактором конкурентоспроможності організації. В умовах воєнного стану в Україні стратегічна роль кадрового потенціалу посилюється, оскільки кваліфіковані працівники забезпечують стабільність критично важливих підприємств. Нормативно-правова база, зокрема Кодекс законів про працю, створює необхідні умови для регулювання трудових відносин, але потребує адаптації до сучасних викликів, таких як цифровізація та глобалізація.

2. Система кадрового забезпечення підприємства є складною структурою, що включає підсистеми планування, рекрутингу, розвитку та мотивації персоналу. Системний і стратегічний підходи забезпечують синергетичний ефект, дозволяючи оптимізувати кадрові процеси. В умовах економічної нестабільності в Україні гнучкість системи та її здатність адаптуватися до зовнішніх змін стають вирішальними. Інтеграційна функція системи забезпечує узгодженість кадрових ініціатив з операційними завданнями, що сприяє підвищенню загальної результативності підприємства.

3. Формування кадрового забезпечення підприємства залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать організаційна культура, фінансовий стан і технологічний рівень, які визначають можливості залучення та розвитку персоналу. Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, демографічні тенденції та правове регулювання, створюють контекст для кадрової політики. В умовах воєнного стану в Україні особливого значення

набувають міграційні процеси та дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює формування стабільного персоналу. Галузеві особливості молочної промисловості вимагають від працівників високих технічних і комунікативних компетенцій, що підкреслює важливість інвестицій у професійний розвиток.

4. Оцінка ефективності кадрового забезпечення базується на комбінації кількісних і якісних методів, включаючи аналіз фінансово-економічних показників, КРІ та компетентнісний підхід. Дослідження показали, що сучасні методики оцінки дозволяють вимірювати продуктивність, плинність кадрів і рівень мотивації. Однак відсутність універсального алгоритму оцінки ускладнює порівняння результатів між підприємствами. В умовах воєнного стану методи оцінки потребують адаптації до нових викликів, таких як вплив соціально-психологічних факторів і технологічних змін, що визначає необхідність розробки гнучких і комплексних підходів.

5. ТОВ «Террафуд» є провідним підприємством молочної промисловості України, що демонструє стабільне зростання частки ринку завдяки експортній активності та впровадженню інноваційних продуктів. Аналіз діяльності компанії засвідчив її сильні позиції в сегменті рослинно-вершкових сумішей і успішне освоєння нових ринків. Проте воєнний стан створює виклики, такі як логістичні обмеження та дефіцит кадрів, що потребують адаптації стратегії управління для забезпечення сталого розвитку.

6. Господарська діяльність ТОВ «Террафуд» характеризується стабільними обсягами виробництва, але аналіз виявив резерви для оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Використання сучасних технологій і маркетингових стратегій сприяло зростанню доходів, однак обмеженість ресурсів вказує на необхідність вдосконалення операційних процесів. Ефективність діяльності залежить від здатності підприємства адаптуватися до економічних викликів і оптимізувати використання наявних ресурсів.

7. Фінансовий стан ТОВ «Террафуд» залишається стабільним, про що свідчать показники чистого доходу та рентабельності. Аналіз фінансових результатів виявив залежність від зовнішніх факторів, таких як інфляція та валютні коливання. Зростання операційного прибутку на 55,12% після впровадження заходів вказує на ефективність запропонованих ініціатив, спрямованих на зниження витрат і підвищення маржинальності продукції.

8. Кадрове забезпечення ТОВ «Террафуд» характеризується високим рівнем плинності кадрів (17,3%), що створює виклики для стабільності виробництва. Низька частка жінок у персоналі (13,1%) і обмежене використання цифрових технологій у кадрових процесах вказують на необхідність модернізації. Водночас підприємство має значний потенціал для впровадження програм наставництва та розвитку, які можуть підвищити продуктивність і лояльність працівників.

9. Запропоновані напрями вдосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ «Террафуд» включають впровадження програми наставництва, підвищення гендерної інклюзивності та оптимізацію рекрутингових процесів. Ці ініціативи спрямовані на зниження плинності кадрів, прискорення адаптації нових працівників і розвиток їхніх професійних компетенцій. Створення спеціалізованої організаційної структури забезпечує чіткий розподіл функцій і ефективну координацію, що сприяє успішній реалізації стратегії.

10. Економічний аналіз підтвердив високу рентабельність запропонованої стратегії, із сукупним економічним ефектом у 381 127 тис. грн за три роки. Основний внесок забезпечують зниження плинності кадрів (9 400 тис. грн/рік) і програма наставництва (25 986 тис. грн/рік). Навіть за песимістичного сценарію, коли ефекти знижуються на 30%, стратегія залишається економічно виправданою, з терміном окупності 11,2 місяця, що свідчить про низький інвестиційний ризик.

11. Запропоновані заходи спричинили значне покращення техніко-економічних показників ТОВ «Террафуд». Чистий дохід зріс на 2,49%, а чистий прибуток – на 92,61%, що відображає ефективність оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці. Рентабельність діяльності збільшилася з 2,90% до 5,45%, а рентабельність власного капіталу – з 71,92% до 138,53%. Незначне скорочення обсягу виробництва компенсується зростанням маржинальності.

12. За результатами роботи сформульовано рекомендації.

1) Розробити та впровадити програми підвищення кваліфікації працівників, орієнтовані на розвиток цифрових і аналітичних компетенцій, що відповідають сучасним вимогам молочної промисловості. Рекомендується також адаптувати нормативно-правову базу до умов воєнного стану, зокрема спростити процедури бронювання ключових працівників.

2) Створити централізовану цифрову платформу для управління кадровими процесами, що забезпечить автоматизацію рекрутингу, моніторингу продуктивності та планування розвитку персоналу. Це підвищить гнучкість і ефективність системи кадрового забезпечення.

3) Проводити регулярний моніторинг зовнішнього середовища, включаючи аналіз ринку праці та демографічних тенденцій, для своєчасного коригування кадрової політики. Рекомендується також співпрацювати з освітніми закладами для підготовки фахівців, які відповідають потребам молочної галузі.

4) Розробити єдиний методичний підхід до оцінки кадрового потенціалу, який поєднує фінансові, компетентнісні та соціально-психологічні показники. Це дозволить стандартизувати оцінку ефективності та порівнювати результати між підприємствами.

5) Впровадити програму внутрішнього рекрутингу та рекомендацій для зниження плинності кадрів, а також розробити мотиваційні пакети, що включають кар'єрне зростання та соціальні пільги.

6) Розширити програму наставництва, включивши до неї ветеранів і жінок для підвищення інклюзивності, а також створити регулярні тренінги для наставників для забезпечення їхньої ефективності.

7) Фінансувати кадрові ініціативи переважно за рахунок власних коштів підприємства, щоб максимізувати економічний ефект і знизити залежність від зовнішнього капіталу. Рекомендується також проводити щоквартальний моніторинг КРІ для оцінки ефективності програм.

8) Продовжити переорієнтацію на більш прибуткові сегменти ринку, одночасно інвестуючи в маркетингові ініціативи для підвищення клієнтської лояльності та конкурентоспроможності продукції.

## 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. Баланівська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник для органів публічної влади. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
3. Бандурка А. М. Основи психології управління персоналом: навч. посіб. Київ : МАУП, 2021. 320 с.
4. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.
5. Білик М. Д. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 35–41.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2017. 174 с.
7. Білоус С. П. Системне управління інтелектуальним потенціалом в процесі забезпечення і розвитку економічної стійкості організації. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Серія «Економічні науки». 2020. Вип. 3. С. 60–70.
8. Білоус С. П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Збірник наукових праць. 2021. № 1–2 (278–279). С. 53–58.
9. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 218-222.

10. Бойко О. М., Кучеренко С. Ю. Сучасні виклики інноваційного розвитку промислових підприємств. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 57. С. 5-15.
11. Бутенко А. І., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки*. 2014. № 3. С. 7-11.
12. Возна М. В., Миронов Ю. Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. *Керівник. ІНФО*. 2015. URL: <https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html> (дата звернення: 24.05.2025)
13. Воржакова Ю. П., Поліщук К. О. Удосконалення механізму кадрового забезпечення в умовах воєнних дій. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3. С. 21–29. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/21.pdf>. (дата звернення: 24.05.2025)
14. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
15. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою swot-аналізу та pest-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
16. Глухова С. В., Легкобит К. В. Сутність кадрового забезпечення підприємства в стратегічному аспекті. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 45 (1266). С. 47–50.
17. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35.

18. Горбокоть В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 64-69.
19. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навчальний посібник. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
20. Гудзь П. В., Гудзь М. В., Чернятин М. В. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2022. Вип. 3. С. 27-32.
21. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 216–224.
22. Гусева Т.П., Розгон О.В. Розвиток кадрового потенціалу як основа конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 75–79.
23. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. За заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2020. 400 с.
24. Долга Г. В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3 (08). С. 48–53. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/12.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf) (дата звернення: 24.05.2025)
25. Долга Г. В., Хитрова О. А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник ОНУ імені Сечникова*. 2022. Т. 27. Вип. 1(91). С. 38–46.
26. Дробко О.В., Резніченко І.Ю. Управління кадровим потенціалом підприємства: сучасні виклики та тенденції. *Менеджмент і бізнес-адміністрування*. 2023. № 3. С. 98–102.

27. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

28. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 2 (110). С. 11–18.

29. Івончак І. О. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємництва в Україні. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 75–80.

30. Ляш О. І., Черненко Н. О., Шевчук О. А., Трофименко О. О., Гринкевич С. С., Глущенко Я. І. Економіка праці і соціально-трудова відносина: підручник для здобувачів ступеня бакалавра, за спеціальністю 051 «Економіка». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. 371 с.

31. Київська школа економіки. Офіційний сайт. URL: <https://kse.ua/ua/>. (дата звернення: 24.05.2025)

32. Кіндзерський Ю. В. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. Вип. 2. С. 101–117.

33. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2015. № 4. С. 123–129. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4675>. (дата звернення: 24.05.2025)

34. Ковальська Л. Л. Потенціал і розвиток підприємства. Конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей денної і заочної форм навчання. Львів: ЛНТУ, 2017. 84 с.

35. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–49. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/6/12.pdf> (дата звернення: 24.05.2025)

36. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 06.06.2025).
37. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 201–208. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/36.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/36.pdf) (дата звернення: 24.05.2025)
38. Криворученко А. Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 1. С. 8–15.
39. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 281–289. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/download/287263/281171> (дата звернення: 24.05.2025)
40. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
41. Лібрук-Лінкевич С. Я. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Series: Economics*. 2019. Vol. 22.
42. Магльованна М. Є., Полторацька А. О. Методологічне забезпечення оцінки кадрового потенціалу організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 1–8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3087/3010>. (дата звернення: 24.05.2025)
43. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.3. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19\\_3/231\\_Melnyk\\_19\\_3.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf) (дата звернення: 24.05.2025)
44. Мирошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 7 листопада 2023 р. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/> (дата звернення: 24.05.2025)

45. Михайлюк О. В. Сутність та складові кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 28. С. 411–421.

46. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>. (дата звернення: 24.05.2025)

47. Нікіфорова В.О., Кучма М. В. Сучасні методи мотивації персоналу у забезпеченні стійкості організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 65–69.

48. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. С. 160-165.

49. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 41-45. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/14\\_2010/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/14_2010/10.pdf) (дата звернення: 24.05.2025)

50. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. *Освіта і бізнес*. 2010. № 16. С. 43-46.

51. Офіційний сайт Terrafood. 2023. URL: <https://terrafood.ua/en/>. (дата звернення: 24.05.2025)

52. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати методи та показники. Hurma Work. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/>. (дата звернення: 24.05.2025)

53. Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи. *Аутсорсингова компанія "Fillin"*. URL: <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty> (дата звернення: 24.05.2025)

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

URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4\\_2020/23.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2020/23.pdf) (дата звернення: 24.05.2025)

55. Попадинець І., Андрусів У., Данилюк М., Бойчук О. Роль персоналу в оцінці конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості. 2022. № 1 (25). С. 100–109.

56. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 119.

57. Про внесення зміни до Критеріїв та порядку, за якими здійснюється визначення підприємств, установ та організацій, які є критично важливими для функціонування економіки: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2024 № 389. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-vnesennia-zminy-do-kryteriiv-ta-poriadku-za-iaкyму-zdiisniuietsia-vyznachennia-pidpryiemstv-s1204221024> (дата звернення: 06.06.2025).

58. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 06.06.2025).

59. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. С. 131-138.

60. Промприлад. Офіційний сайт. URL: <https://promprylad.ua/ua/>. (дата звернення: 06.06.2025).

61. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–92.

62. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт. URL:

<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynokpratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektyvy> (дата звернення: 06.06.2025).

63. Ринок праці під час війни: чому попит та пропозиція не можуть зустрітись? Звіт Київської школи економіки, Work.ua, Промприлад, Мінекономіки України. 2023. 48 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1PqDg4-OfLggUPpDV-GOzAWFp2hMLtUzL/view>. (дата звернення: 06.06.2025).

64. Сардак С. Е., Новосьолова А. С. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 927-935.

65. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2 (34). С. 37-45.

66. Скібіцька Л. І. Антикризова кадрова політика підприємства. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту* : тези доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2012. С. 393-394.

67. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 95-98.

68. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65.

69. Сметанкіна А.С. Кадрове забезпечення підприємства: механізм управління. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. № 1. С. 101-103.

70. Тараруєв Ю. О., Острогляд В. К. Підходи та принципи формування системи кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 496–501. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-496-501> (дата звернення: 06.06.2025).

71. ТЕРРА ФУД збільшив частку ринку з виробництва рослинно-вершкових сумішей. Terrafood. 2020. URL: <https://terrafood.ua/archives/3599>. (дата звернення: 06.06.2025).
72. Ткаченко Л.М., Мельниченко А.С. Кадровий потенціал: сутність, оцінка та шляхи розвитку. *Економіка і регіон*. 2023. № 1. С. 53–58.
73. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14029878>
74. Український виробник молокопродуктів за два роки вийшов на 15 нових ринків. *НВ Бізнес*. 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrajinskiy-eksport-kompaniya-terra-fud-viyshla-na-15-novih-zarubizhnih-rinkiv-novini-ukrajini-50111898.html>. (дата звернення: 06.06.2025).
75. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 487 с.
76. Черчата А. О., Тарасова Т. О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХНАУ. Серія: «Економічні науки»*. 2019. № 4 (1/2). С. 407–414.
77. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2023. №15, 231-236. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>
78. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.
79. Шевченко І.М., Кравчук Н. І. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія: Економіка. 2022. № 5. С. 80–85.

80. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія: «Регіональна економіка»*. 2020. Випуск 17 (67). С. 277–285.

81. Яковенко І.О., Ковтун О.В. Інноваційні підходи до формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник університету*. 2023. № 2. С. 123–128.

82. Andrusiv U., Popadynets I., Zelinska H., Lagodiienko V., Kupalova H. & Goncharenko N. Labor potential as a factor of ensuring competitive advantages of business entities in Ukraine. *Production Engineering Archives*. 2023. Vol. 29 (3). P. 263–270.

83. FAO helps strengthen dairy sector in Ukraine. Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2022. URL: <https://www.fao.org/in-action/fao-helps-strengthen-dairy-sector-in-ukraine/en/>. (дата звернення: 06.06.2025).

84. Ukraine: A look at dairy production and trade. Dairy Global. 2023. URL: <https://www.dairyglobal.net/industry-and-markets/market-trends/ukraine-a-look-at-dairy-production-and-trade/>. (дата звернення: 06.06.2025).

85. Ukraine: Dairy and Products Annual. USDA Foreign Agricultural Service. 2023. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-dairy-and-products-annual-8>. (дата звернення: 06.06.2025).

86. Work.ua. Офіційний сайт. URL: <https://www.work.ua/>. (дата звернення: 06.06.2025).

87. Zelinska H., Andrusiv U., Protsyshyn A., Vyshnevskaya O., Dovgal O., & Sydor H. Innovative development of Ukraine: competitiveness of enterprise staff in the context of globalization changes. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. 2022. Vol. 40. P. 294–303.

88. Zooming in to Ukraine's dairy industry. Dairy Global. 2024. URL: <https://www.dairyglobal.net/industry-and-markets/market-trends/zooming-in-to-ukraines-dairy-industry/>. (дата звернення: 06.06.2025).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Дата звіту	03.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Леонтьєва Тетяна Петрівна
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	1 569

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	885	881
первісна вартість	1001	2 418	2 620
накопичена амортизація	1002	1 533	1 739
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197	439
Основні засоби	1010	165	54
первісна вартість	1011	1 250	1 426
знос	1012	1 085	1 372
Усього за розділом I	1095	1 247	1 374
II. Оборотні активи Запаси	1100	453 140	846 405
Виробничі запаси	1101	123 786	127 732
Незавершене виробництво	1102	54 459	109 133
Готова продукція	1103	257 324	578 038
Товари	1104	17 571	31 502
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	295 808	293 038
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	26 044	14 418
з бюджетом	1135	91	22
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	171 113	199 600
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	11 547	15 752
Готівка	1166	470	718
Рахунки в банках	1167	11 077	15 034
Витрати майбутніх періодів	1170	525	2 498
Інші оборотні активи	1190	27 098	145 106
Усього за розділом II	1195	985 366	1 516 839

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	986 613	1 518 213

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	110	110
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	964	964
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	150 766	321 300
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	151 840	322 374
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	128 000	358 460
Усього за розділом II	1595	128 000	358 460
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	33 550	82 777
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 141	45 000
товари, роботи, послуги	1615	405 632	508 754
розрахунками з бюджетом	1620	11 880	11 734
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 679	7 180
розрахунками зі страхування	1625	2 831	3 646
розрахунками з оплати праці	1630	10 276	14 468
за одержаними авансами	1635	108 430	81 360
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	23 702	37 704
Інші поточні зобов'язання	1690	18 331	51 936
Усього за розділом III	1695	706 773	837 379

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	986 613	1 518 213

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

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 875 906	6 047 395
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 005 849	4 965 921
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	870 057	1 081 474
Інші операційні доходи	2120	449 282	143 102
Адміністративні витрати	2130	184 294	130 320
Витрати на збут	2150	533 438	692 698
Інші операційні витрати	2180	315 083	145 052
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	286 524	256 506
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	1	468
Інші доходи	2240	527	324
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	80 830	72 405
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	2 005	1 351
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	204 217	183 542
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-33 683	-32 909
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	170 534	150 633

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	170 534	150 633

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 598 630	3 863 701
Витрати на оплату праці	2505	409 195	276 403
Відрахування на соціальні заходи	2510	87 252	61 044
Амортизація	2515	504	807
Інші операційні витрати	2520	521 817	694 867
Разом	2550	5 617 398	4 896 822

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

## Додаток Б

Дата звіту	14.04.2025
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Тетяна Леонтєва
КАТОТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	1 488

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	1 192	885
первісна вартість	1001	2 289	2 418
накопичена амортизація	1002	1 097	1 533
Незавершені капітальні інвестиції	1005	335	197
Основні засоби	1010	275	165
первісна вартість	1011	1 306	1 250
знос	1012	1 031	1 085
Усього за розділом I	1095	1 802	1 247
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	494 785	453 140
Виробничі запаси	1101	184 041	123 786
Незавершене виробництво	1102	47 740	54 459
Готова продукція	1103	238 567	257 324
Товари	1104	24 437	17 571
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	289 548	295 808
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20 834	26 044
з бюджетом	1135	292	91
у тому числі з податку на прибуток	1136	89	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	150 496	171 113
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 589	11 547
Готівка	1166	250	470
Рахунки в банках	1167	10 339	11 077
Витрати майбутніх періодів	1170	603	525
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	32 726	27 098
Усього за розділом II	1195	999 873	985 366
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	1 001 675	986 613

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	110	110
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	964	964
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	133	150 766
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	1 207	151 840
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	107 916	128 000
Усього за розділом II	1595	107 916	128 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	27 500	33 550
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	33 500	92 141
товари, роботи, послуги	1615	499 054	405 632
розрахунками з бюджетом	1620	2 191	11 880
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	7 679
розрахунками зі страхування	1625	2 756	2 831
розрахунками з оплати праці	1630	9 615	10 276
за одержаними авансами	1635	179 655	108 430
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	27 231	23 702
Доходи майбутніх періодів	1665	0	

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	111 050	18 331
Усього за розділом III	1695	892 552	706 773
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	1 001 675	986 613

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

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 047 395	5 431 467
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 965 921	4 383 859
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	1 081 474	1 047 608
Інші операційні доходи	2120	143 102	91 255
Адміністративні витрати	2130	130 320	124 942
Витрати на збут	2150	692 698	685 443
Інші операційні витрати	2180	145 052	126 129
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	256 506	202 349
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	468	612
Інші доходи	2240	324	36 435
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	72 405	59 480
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	1 351	41 912
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	183 542	138 004
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-32 909	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	150 633	138 004

**Сукупний дохід**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0
Накопичені курсові різниці	2410		0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	150 633	138 004

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 863 701	4 057 022
Витрати на оплату праці	2505	276 403	295 329
Відрахування на соціальні заходи	2510	61 044	63 928
Амортизація	2515	807	868
Інші операційні витрати	2520	694 867	705 891
Разом	2550	4 896 822	5 123 038

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

## Додаток В

Дата звіту	23.02.2025
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Тетяна Леонтєва
КАТОТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	1 895

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 821	1 192
первісна вартість	1001	2 224	2 289
накопичена амортизація	1002	403	1 097
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32	335
Основні засоби	1010	385	275
первісна вартість	1011	1 242	1 306
знос	1012	857	1 031
Усього за розділом I	1095	2 238	1 802
II. Оборотні активи Запаси	1100	359 152	494 785
Виробничі запаси	1101	132 604	184 041
Незавершене виробництво	1102	28 368	47 740
Готова продукція	1103	189 185	238 567
Товари	1104	8 995	24 437
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	397 107	289 548
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	52 757	20 834
з бюджетом	1135	628	292
у тому числі з податку на прибуток	1136	89	89
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	311 574	150 496
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Г роші та їх еквіваленти	1165	25 870	10 589
Готівка	1166	983	250
Рахунки в банках	1167	24 887	10 339
Витрати майбутніх періодів	1170	1 312	603
Інші оборотні активи	1190	35 154	32 726
Усього за розділом II	1195	1 183 554	999 873
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	1 185 792	1 001 675

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	110	110
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	964	964
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-137 871	133
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	-136 797	1 207
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	94 070	107 916
Усього за розділом II	1595	94 070	107 916
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	128 541	27 500
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	33 500
товари, роботи, послуги	1615	712 032	499 054
розрахунками з бюджетом	1620	2 848	2 191
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	4 014	2 756
розрахунками з оплати праці	1630	14 125	9 615
за одержаними авансами	1635	231 619	179 655
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	28 045	27 231
Інші поточні зобов'язання	1690	107 295	111 050
Усього за розділом III	1695	1 228 519	892 552
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	1 185 792	1 001 675

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

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 431 467	6 124 207
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 383 859	5 263 890
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	1 047 608	860 317
Інші операційні доходи	2120	91 255	46 482
Адміністративні витрати	2130	124 942	156 545
Витрати на збут	2150	685 443	779 076
Інші операційні витрати	2180	126 129	107 973
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	202 349	
збиток	2195		136 795
Дохід від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	612	235
Інші доходи	2240	36 435	4 730
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	59 480	53 101
Втрати від участі в капіталі	2255		0
Інші витрати	2270	41 912	179
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	138 004	
збиток	2295		185 110
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-13 533
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	138 004	
збиток	2355		198 643

**Сукупний дохід**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0

Накопичені курсові різниці	2410		0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0
Інший сукупний дохід	2445		0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	138 004	-198 643

**Елементи операційних витрат**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 057 022	5 342 233
Витрати на оплату праці	2505	295 329	414 645
Відрахування на соціальні заходи	2510	63 928	88 285
Амортизація	2515	868	1 083
Інші операційні витрати	2520	705 891	455 449
Разом	2550	5 123 038	6 301 695

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0